



УТВЕРЖДЕНО:

Ученым советом факультета экономики,
управления и права
Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.ФТД.2 Проектная деятельность

основной образовательной программы высшего образования – программы
бакалавриата

по направлению подготовки:

38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»

направленность (профиль): *Муниципальное управление*

Квалификация: *бакалавр*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Дуборкина И.А.</i>

:

Методические указания согласованы и одобрены директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор кафедры экономики и управления</i>	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>



1. Общие положения

Проектная деятельность – это форма организации совместной деятельности обучающихся, совокупность приёмов и действий в их определённой последовательности, направленной на достижение поставленной цели, где цель – это решение конкретной проблемы, значимой для обучающихся и оформленной в виде конкретного конечного продукта.

Метод проектов - это дидактическая категория, обозначающая систему приемов и способов овладения определенными практическими или теоретическими знаниями, той или иной деятельностью.

Проектная деятельность обучающихся — совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата деятельности. Непременным условием проектной деятельности является наличие заранее выработанных представлений о конечном продукте деятельности, этапов проектирования (выработка концепции, определение целей и задач проекта, доступных и оптимальных ресурсов деятельности, создание плана, программ и организация деятельности по реализации проекта) и реализации проекта, включая его осмысление и рефлексию результатов деятельности. Метод проектов по своей дидактической сущности нацелен на формирование способностей, обладая которыми обучающийся оказывается более приспособленным к жизни, умеющим адаптироваться к изменяющимся условиям, ориентироваться в разнообразных ситуациях, работать в различных коллективах, потому что проектная деятельность является культурной формой деятельности, в которой возможно формирование способности к осуществлению ответственного выбора.

На практических занятиях студент может научиться:

1. Свободно выражать мысли и чувства в процессе речевого общения;
2. Мотивированности и направленности на активное и созидательное участие в будущем в общественной и государственной жизни;
3. Заинтересованности не только в личном успехе, но и в развитии различных сторон жизни общества;
4. Следовать этическим нормам и правилам ведения диалога;
5. Знанию отдельных приемов и техник преодоления конфликтов;
6. Эмоционально-ценностному отношению к окружающей среде, необходимости ее сохранения и рационального использования

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать специалист в ходе проектной деятельности..

Преподавание дисциплины ведется на 4 курсе в 7 семестре и предусматривает проведение практических занятий в форме докладов, решения задач и выполнения практических заданий, разбора кейсов.

2. Занятия семинарского типа

2.1. Практические занятия

Цель практических занятий по курсу «Проектная деятельность» заключается в



отработке практических навыков по планированию, организации и управлению проектной деятельностью обучающихся.

Задачи практических занятий:

- научить самостоятельному достижению намеченной цели;
- научить предвидеть мини-проблемы, которые предстоит при этом решить;
- сформировать умение работать с информацией, находить источники, из которых ее можно почерпнуть;
- сформировать умения проводить исследования, передавать и презентовать полученные знания и опыт;
- сформировать навыки совместной работы и делового общения в группе.

При разработке содержания практических занятий использованы различные **виды, формы и методы** проведения.

Блиц-опрос направлен на закрепление знаний теоретических положений изучаемой дисциплины. На блиц-опрос выносятся основные положения пройденного лекционного материала. Проводится в форме устного интерактивного диалога с преподавателем. Предполагается, что на вопросы студенты дают краткие ответы. Возникающие вопросы решаются в процессе обсуждения.

Тестирование представляет собой особую форму контроля знаний. Выполняется в письменной или электронной форме.

Командная работа в группе направлена на развитие навыков самостоятельной аналитической работы и контроль знаний студентов. Выполняются в письменном виде.

Решение практических и ситуационных задач и выполнение практических заданий позволяет развить навыки самостоятельной работы с учебной, научной и практической литературой, навыки презентации и командной работы. Предполагается, что после ознакомления с описанием конкретной ситуации в проекте, студенты должны предложить обоснованный вариант решения поставленных вопросов.

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Практическое занятие 1 по теме: Основные этапы подготовки и реализации проекта

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – решение задач и практических заданий

Задача 1.

Фирма располагает инвестиционными ресурсами в размере 10000 д.е.. Выбрать инвестиционные проекты для включения в инвестиционную программу, если по каждому проекту известны величины денежных потоков. Процентная ставка 14%. Денежные потоки по проектам приведены в таблице.

Проекты	0 год	1 год	2 год
A	- 10000	30000	5000
B	-5000	5000	20000
C	-5000	5000	15000

Практическое задание 1. На основе анализа материалов лекции по теме 1. постройте хронологию развития проектного подхода за рубежом и в России по временной шкале от 1930 до 2015 г. и на перспективу с шагом в 10 (1-ая команда) и в 5 лет (2-ая команда).

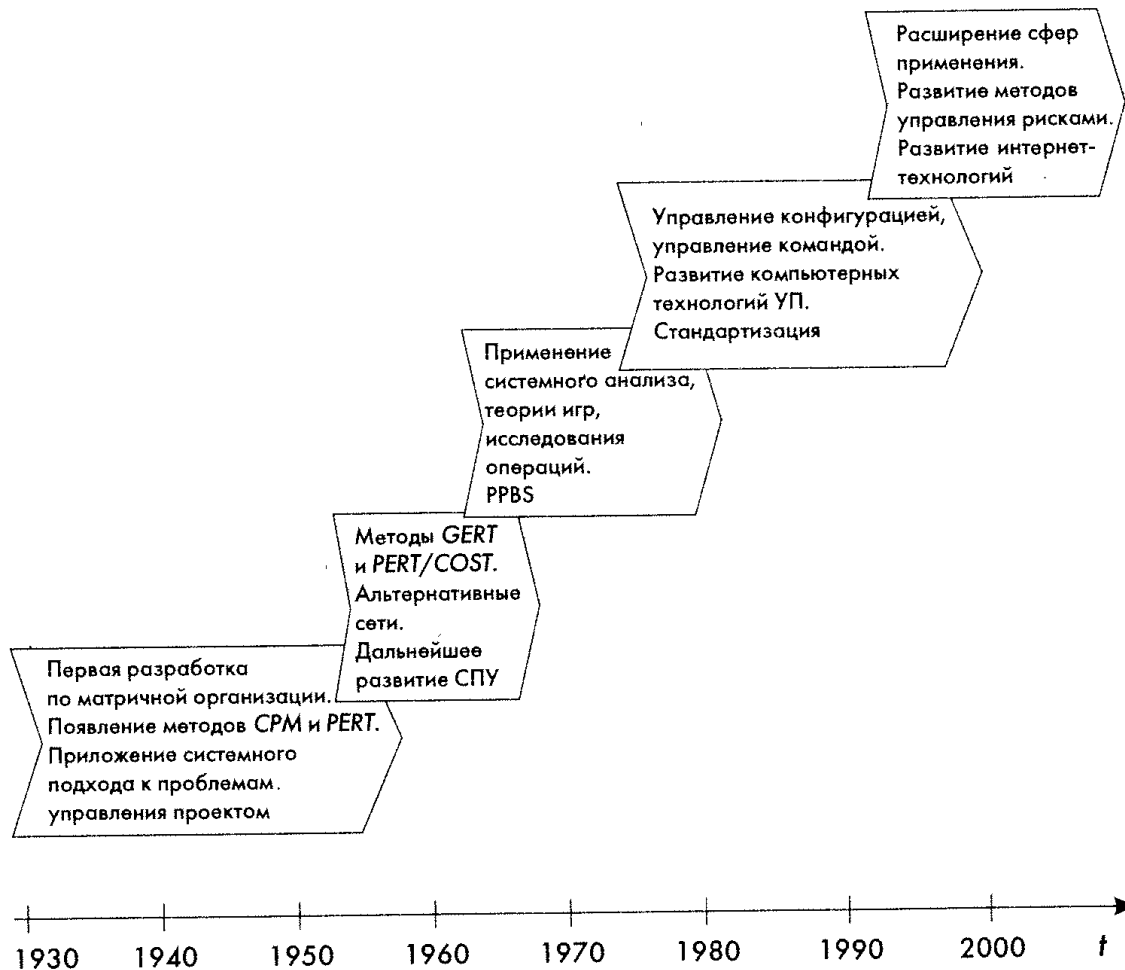


Рисунок 1 - Развитие проектного подхода за рубежом

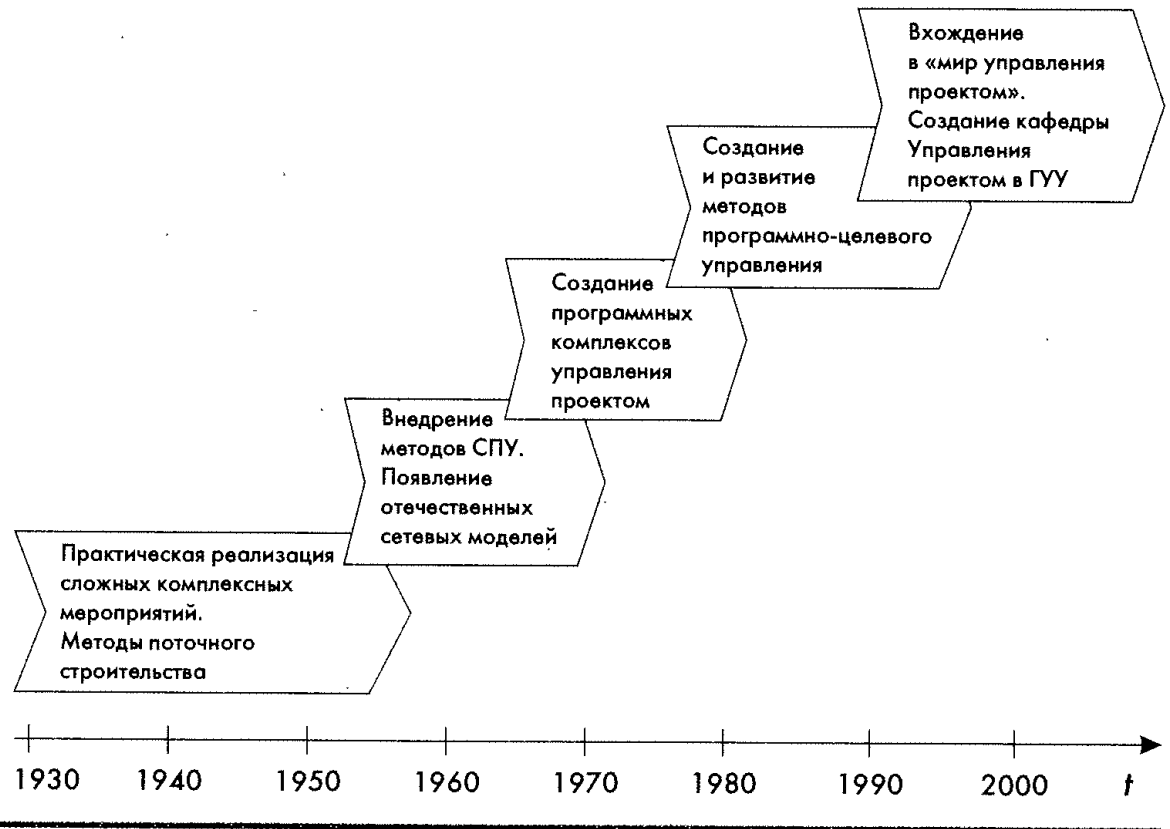


Рисунок 2 - Развитие проектного подхода в России

Задача 2.

Имеется 2 инвестиционных проекта стоимостью по 1 млн. рублей. Вложения единовременные. Ежегодные предполагаемые доходы от проектов имеют следующие значения, рассчитанные в тыс. руб:

Таблица

Проект	1	2	3	4	5
1	400	600	650	400	100
2	100	300	800	900	600

Ставка дисконтирования 20%. Провести сравнительный анализ двух проектов и выбрать наиболее эффективный. Какой будет выбран проект, если ставка дисконтирования увеличится до 26%?

Практическое занятие 2 по теме Оценка эффективности управления ресурсами проекта

Продолжительность – 16 час.

Форма практического занятия -блиц-опрос, выполнение практических заданий, разбор кейсов

Блиц-опрос - блиц-опрос направлен на закрепление знаний теоретических положений изучаемой дисциплины. На блиц-опрос выносятся основные положения пройденного лекционного материала. Проводится в форме устного интерактивного диалога с



преподавателем. Предполагается, что на вопросы студенты дают краткие ответы. Возникающие вопросы решаются в процессе обсуждения.

Практическое задание 1 - ситуационная задача «Роли инвестора»

В 2015 году была опубликована статья А.Аверкова «Команда проекта и «венчурный авторитаризм»» в журнале «The AngelInvestor». Студенту предлагается ознакомиться с ее содержанием.

Практически любой стартап, получивший венчурные инвестиции, развивается дальше под значительным давлением своего нового партнера — инвестора. Новый собственник обязательно начинает влиять на строящийся бизнес, вмешиваясь в процесс работы команды стартапа.

Приобретая значительный пакет в акционерном капитале, инвестор не желает рисковать вложенными средствами. Поэтому, из благих побуждений, начинает активно вмешиваться во все детали будущего бизнеса.

И довольно часто чрезмерное вмешательство инвестора, которое иногда вполне можно назвать «венчурным авторитаризмом», разрушает команду стартапа, а соответственно и сам проект.

Под «венчурным авторитаризмом» подразумевается ряд изменений, трудно воспринимаемых командой проекта.

К примеру:

01. Команда проекта утрачивает возможность самостоятельно принимать решения по дальнейшему развитию бизнеса.

02. Появляется достаточно строгая и обязательная финансовая и управленческая отчетность.

03. Выделяются и формализуются бизнес-процессы.

04. В команде проекта появляются новые люди, взятые на работу инвестором.

Этот перечень каждый стартап, получивший когда-либо венчурные деньги, может продолжить самостоятельно. Но в целом тенденция здесь следующая. Команда проекта утрачивает самостоятельность и власть над проектом. Вся дальнейшая работа становится строго подотчетной инвестору.

Неформальные процедуры взаимодействия внутри команды заменяются бюрократическими. Резкие изменения, к которым команда стартапа оказывается не готовой, нередко приводят к тому, что ключевые люди из проекта уходят.

Но стартап — это чаще всего проект, где основную роль в успехе будущего бизнеса играет именно его команда. Это, по сути, энергия в чистом виде, очень плохо осозаемая инвестором. Это команда людей с идеей, каких-либо других ощутимых активов не имеющая.

Команда проекта — это и есть основной и единственный актив стартапа!

Исходя из этого, возникают следующие вопросы. Как оформить нематериальный актив в виде команды и как сделать его понятным инвестору для того, чтобы:

01. этот актив приобрел реальную денежную стоимость, понятную финансистам;

02. принимая этот хрупкий актив, инвестор его не разрушил.

Стартапы обычно не задумываются над тем, что будет после того, как будут получены венчурные инвестиции, не осознают того, что появившийся в стартапе инвестор может разрушить их команду.

Как у нас в России проект относится к инвестору? По сути, всегда одинаково — лишь бы денег дал. Что тоже объяснимо: средств всегда не хватает, уже появились какие-то долги, если проект срочно не запустить, то он развалится и т.д. Стартапы ошибочно думают, что инвестор всегда с одинаковым лицом, что все инвесторы одинаковые.

Команда стартапа до получения денег никогда не присматривается к инвестору, что он из себя представляет. Не договаривается с ним о форме и методах будущего сотрудничества. А после получения денег подвергается чрезмерной венчурной опеке, разрушающей основной



актив проекта — его команду.

Как же остановить инвестора от негативного влияния на команду проекта? Как предостеречь от того, чтобы его чрезмерное вмешательство в проект не превратилось в «венчурный авторитаризм»?

Где та тонкая грань, та черта, которую инвестору не стоит переступать при вмешательстве в зарождающийся бизнес? Какие меры можно предпринять для того, чтобы при принятии инвестором проекта не произошло разрушения команды?

Можно порекомендовать следующие шаги

01. Принять командой проекта инвестора как своего партнера

Важно понимать, что не все инвесторы одинаковы. Команды, ищущие инвестиции в свои проекты должны осознавать это и оценивать, способен ли будущий инвестор принять их, не разрушая.

Инвесторов необходимо оценивать еще на этапе поиска инвестиции, а не после. Делать между ними различия, выбирать. Понимать, как с тем или иным инвестором можно будет дальше работать.

02. Донести инвестору свою ценность

При передаче старт-апом своего проекта инвестору важно суметь донести до него свою ценность, ценность своей команды, в чем секрет ее успеха, почему она вместе, почему она делает этот проект, что сплачивает команду и является мотивирующим фактором. Важно донести не то, что делает команда, а как именно она это делает и почему. Тогда и проект, и команда будут оцениваться совсем по-другому. Они уже будут приобретать совсем другую стоимость в глазах инвестора. Важно уметь правильно описать ценность актива в виде команды, чтобы суметь без ущерба передать это нежное создание инвестору так, чтобы он его не разрушил при принятии.

03. Найти понимание с инвестором

Необходимо определить, что можно сделать для того, чтобы команда стартапа подружилась с инвестором, чтобы у них появилось абсолютное понимание своих будущих ролей в создаваемом бизнесе. Если не будет понимания и доверия, то не удастся и получить максимальную пользу от совместной работы.

Здесь необходимо ничего не упустить, пусть даже на первый взгляд не очень важного. Желательно максимально полно формализовать свои роли в проекте, свои будущие отношения на бумаге, например, в соглашении о будущем партнерстве.

04. Развивать у инвестора способность принять проект

Инвестор должен четко понимать, что команда проекта — это серьезный, но достаточно хрупкий актив. Игнорирование этого факта часто и приводит к тому, что инвестор, например, говорит: «я не дам проекту разрушиться, я сделаю из этого проекта настоящий бизнес», активно вмешивается в оперативное управление и тем самым разрушает команду, после чего часто погибает и сам проект. Здесь речь идет о способности инвестора принять проект, т.е. принять проект так, чтобы он не стал слабее, например, в результате потери менеджмента при сращивании с действующей рабочей машиной (уже имеющимися активами) в поисках синергетических эффектов.

05. Содействовать пониманию инвестором того, как устроена команда

Инвестор должен постараться увидеть и понять, какие тонкие связи существуют между людьми, благодаря которым возникает эта ценность, когда команда превращается в актив. Понять мотивирующие факторы всех основных членов команды. Выстраивая новые коммуникации внутри старт-апа, постараться сохранить все эти факторы.

06. Установить «переходный период» для налаживания отношений между старт-апом и инвестором

Проект не должен сразу попадать в «жесткие тиски» венчурного инвестора. Команда, привыкшая к определенной свободе, должна эту свободу иметь и дальше. Нужен некоторый



переходный период для налаживания нормальных рабочих отношений между командой проекта и инвестором. Старт-апу и инвестору следует заранее, что называется «на берегу», обговорить, кто, что и когда делает. Важно определить, почему и в какой степени инвестор будет заниматься менеджментом.

И здесь важно понимать, что команда стартапа в будущей своей работе обязательно будет делать какие-то ошибки, провоцируя тем самым, инвестора на большее вмешательство в бизнес. Ошибки будут вызваны в первую очередь тем, что речь идет о рыночных инновациях, что-то делается впервые, поэтому все равно будет идти некий процесс обучения команды. Речь здесь может идти о некоем гарантийном соглашении между командой проекта и инвестором, определяющем степень и сроки вмешательства инвестора в работу команды, т.е. определенной допустимой степени контроля. Проще всего установить некие временные вехи развития проекта с какими-то конкретными конечными результатами, по которым инвестор будет контролировать работу стартапа. При этом если команду проекта будет немного «болтать» в рамках одной временной вехи, инвестору не следует существенно изменять степень своего непосредственного участия в проекте и вмешиваться в конкретные рабочие процессы.

07. Формализовать актив в виде команды стартапа

Инвестиционная оценка стартапа будет качественной только в том случае, когда удастся понять ценность команды, ее связи, как проект построен внутри, формализовать это, а затем правильно донести до инвестора.

Оценочным компаниям следует учиться оценивать интеллектуальный актив в виде команды проекта. Проблема здесь — как документально показать стоимость команды и сохранить эту стоимость при передаче актива инвестору.

Ведь будущие доходы стартапа, скорее всего, будут возможны только при сохранении этого актива, этой ценности. По сути, субъективные оценки здесь необходимо перевести в объективную плоскость, в плоскость финансов и будущих доходов.

Команда стоит каких-то определенных денег, если она способна сгенерировать в будущем определенный доход. Потенциал в виде будущих денежных доходов команды проекта — и есть ее стоимость.

Современные тренды отмечают, что все чаще успех бизнеса заключен не в технологии и не в идеях, а именно в людях. И в том, как эти люди собраны, на каких принципах они вместе.

Конечно же, очень сложно оценивать и формализовывать в виде актива команду проекта. И очень не просто оградить стартап от возможного «венчурного авторитаризма» со стороны инвестора. В конце концов, очень не просто оценить художника, который создает картины, как актив с определенной стоимостью. Но тот, кто будет задавать себе подобные вопросы и искать ответы на них, будет иметь значительно больше шансов на успех в своем бизнесе!

Задание: Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Какое место в проекте занимает (может занимать) инвестор?
2. Как выстраиваются отношения между инвестором и командой проекта?
3. Какие факторы влияют на построение таких отношений?

Задача 1.

Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта.
Данные проекта А, Плановый объем Освоенный объем Фактический объем
млн. руб.

Наименование

укрупненных статей
затрат

1. Стратегическая часть



1.1. Планирование проекта	50	50	45
1.2. Подготовка строительства	80	75	75
1.3. Строительные работы	120	120	120
1.4. Отделочные работы	250	230	225
1.5. Управление строительством	180	180	170
2. Технологическая часть			
2.1. Технологическое проектирование	300	290	290
2.2. Закупка оборудования	500	450	420
2.3. Монтаж	110	100	70
2.4. Тестирование	70	20	10
2.5. Управление снабжением	120	20	20
2.6. Управление инжинирингом	95	90	70
3. Испытания и пуск фабрики			
3.1. Приемка строительства	20	10	7
3.2. Приемка технологического оборудования	50	20	10
3.3. Пуско-наладочные работы	90	30	20
3.4. Начало работы фабрики	150	30	10

Задача 2.

С учетом материалов лекции изучите предложенную диаграмму RACI и опишите взаимосвязи между пятью участниками одного из пакетов проекта. Постройте организационную структуру. Как ее можно усовершенствовать, если возможно сократить одного сотрудника? И как тогда будет выглядеть диаграмма RACI?

Сотрудники

	Анна Соколова	Иван Сидоров	Алексей Владимиров	Константин Петров	Ольга Иванова
Определены	П	О	И	И	И
Проектирование	И	П	О	К	К
Разработка	И	П	О	К	К
Тестирование	П	И	И	О	И

Задача 3.

Необходимо принять решение об инвестиционном проекте с циклом жизни 10 лет и ставкой дисконтирования 13%. Расчетные данные по проекту следующие:



Таблица

Параметры	Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходы, млн. руб.	0	0	0	0,25	1,6	3	4	5	5	4
Инвестиции, млн. руб.	1,5	2,2	3,1	2,0	0,8	0	0	0	0	0
Издержки производства, млн. руб.	0	0	0	0,1	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,75

Принять решение о целесообразности инвестирования.

Задача 4.

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 4000 тыс. руб;
- цена обедов 130 руб. в течение первых трех лет, затем 156 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 420 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс.руб. в 1-ый, 2-ой и 3-ий год, затем – 230 тыс. руб.

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

Таблица

Год	1	2	3	4	5
Количество блюд, тыс.шт.	32	33	33	34	33

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с материалом\

Проектно-ориентированные компании изначально имеют соответствующие инструменты внутренней коммуникации и систему оплаты труда, адаптированные к проектной деятельности. В подавляющем большинстве случаев российские предприятия постепенно включаются в проектную деятельность, и система управления персоналом, ориентированная на функциональную деятельность, не справляется со спецификой управления персоналом в проектах. Менеджмент испытывает трудности с планированием и адекватной оценкой рисков работы руководителя проекта и проектной группы.

Система управления персоналом должна быть продумана и просчитана еще на этапе инициации проекта, т.е. значительно раньше выхода людей на работу. Здесь нужно учесть оплату труда, обучение и развитие персонала, долгосрочные и среднесрочные социальные программы. При этом следует принять во внимание, что набор самостоятельных и не зависящих друг от друга действий обычно бывает малоэффективен. Риски минимизируются, а проекты будут исполняться только в том случае, если компания готова и способна воспринимать управление персоналом как комплексную систему, органично вписывающуюся в ее другие системы.



Формирование команды и риски

Проектную команду следует начинать формировать до этапов планирования и исполнения проекта. Независимо от детализированного содержания проекта поиском людей на основные роли в проектной команде необходимо заниматься как можно раньше. Найти руководителя проекта, планировщика, стоимостного инженера и инженера по управлению рисками, которые обладают достаточной квалификацией и готовы работать на проекте, несмотря на общее сокращение количества проектов, в современной экономической ситуации все еще довольно сложно.

На этапе формирования команды важно понимать, что существует стандартный риск просто не найти персонал, обладающий профессиональными знаниями и опытом. Но, даже сумев на начальных этапах проекта привлечь опытных людей в команду, позднее можно их потерять. Подход к оценке рисков, связанных с персоналом, должен быть таким же, как и подход к оценке иных (производственных, финансовых) рисков проекта. В этом руководителю проекта должны помогать инженер по управлению рисками и специалист по управлению персоналом. Методики для работы с HR-рисками практически полностью повторяют стандартные антирисковые мероприятия, подробно описанные в литературе по управлению рисками проекта.

Рассмотрим наиболее вероятные и значительные риски, связанные с персоналом проектной команды.

Если после начала проекта возникло еще несколько подобных проектов у конкурентов, они вполне могут заняться целенаправленным переманиванием ключевых игроков вашей проектной команды. Для минимизации ущерба от такого события необходимо заранее продумать, каким образом можно компенсировать 100%-ную потерю команды, и заблаговременно найти источники ее пополнения персоналом - кого, на какие роли и на каких условиях можно оперативно привлечь. Если есть возможность - подготовить команду дублеров, пусть даже не из лучших игроков, а учеников. Важно, чтобы она существовала хотя бы теоретически, и с ее участниками были проведены переговоры.

Необходимо также заранее оговорить и зафиксировать условия выхода участников команды из проекта. С точки зрения закона никакой документ, даже самый юридически сильный, не позволяет держать в проекте кого-либо против его воли. За рубежом факторы, удерживающие персонал в проекте, зафиксированы юридически в контракте с работником: если риски проекта или упущенная выгода велики, то сотрудник обязан заплатить неустойку. Российское законодательство пока не обеспечивает полноценной защиты проектной деятельности, поэтому юридически обезопасить проект от рисков, связанных с потерей членов команды, сложно. В России в основном распространено "понятийное" взаимодействие. Конечно, если просто оговорить с ключевыми работниками условия выхода, то это не приведет к значительному сокращению рисков, но, с другой стороны, не следует пренебрегать факторами личной ответственности, вовлеченности и верности данному слову. Они достаточно часто "работают" не хуже жестких юридических контрактов.

связанные с необходимостью повышения квалификации и развитием членов проектной команды во время исполнения проекта, как правило, не учитываются на этапе планирования. Например, если известно, что команда проекта молодая и не обладает 100%-ной компетенцией или достаточным опытом, то с самого начала нужно рассчитать финансовые и временные затраты и риски на обучение и развитие персонала и обсудить их вместе с заказчиком и спонсором проекта. Разумеется, квалификационные риски многократно возрастают при реализации инновационных и не имеющих аналогов проектов.



Часто потери персонала связаны с тем, что не всегда в полной мере обсуждаются условия сотрудничества. По статистике в процессе начальных переговоров со специалистом работодателем озвучивается не более 40% реально существующих условий контракта. Данный фактор приводит к увеличению рисков демотивированности персонала, снижению его лояльности по отношению к проекту или к развалу команды.

Для снижения указанных рисков необходимо двустороннее понимание условий найма и письменно зафиксировать достигнутые договоренности. Невзирая на то, что проект существенно изменяется во времени, важно закрепить ключевые договоренности и то, что должно остаться неизменным и постоянным, например принципы принятия управленческих решений, финансовые и организационные роли, иерархическую модель проекта, его базовые финансовые и временные рамки. В результате можно в несколько раз снизить неудовлетворенность участников относительно того, что будет происходить в проекте. Однако не следует фиксировать на бумаге то, в чем нет уверенности, так как руководитель будет обязан строго выполнять договоренности, достигнутые и зафиксированные с командой на этапе входа в проект. Вред от осуществления риска потери команды из-за несоблюдения договоренностей настолько значителен, что руководство проекта должно быть готовым в случае необходимости пожертвовать даже стоимостью и временем исполнения этих договоренностей для того, чтобы удержать действующую команду. Формирование новой профессиональной команды проекта в таких условиях крайне затруднительно.

В настоящее время в большинстве крупных российских компаний уже сложился определенный социальный статус управляющего проектами и участников команды, но, к сожалению, далеко не все работодатели осознают, что проект - это достаточно жестко ограниченное по времени событие, и дальнейшая судьба его участников не всегда ясна.

Для эффективной работы команда должна чувствовать - что бы ни случилось, она защищена. Здесь срабатывают три ключевых фактора - прозрачность, честность и своевременность. Реализовывая эти факторы, руководитель проекта может сократить риски потери персонала в несколько раз.

Отдельно хотелось бы поговорить о столь популярных сейчас командообразующих тренингах и семинарах. Удержать и объединить людей помогают не столько специальные тренинги, сколько осознанные, ответственные действия руководителя. Как показывает практика, командообразующие мероприятия, которые выполняют внешние тренеры или консультанты, являются, как правило, вспомогательным этапом формирования и укрепления той команды, которая создана руководителем. Командные тренинги могут открыть новое качество команды, но не создать ее. Для объединения специалистов в команду лучше всего на ранних стадиях проекта (еще до найма) познакомить финальных кандидатов не только с его руководителем, но и со всеми его участниками.

Следует отметить, что стиль управления руководителя проекта может быть любым. Универсальных рекомендаций здесь не существует. Авторитарный менеджер наберет свою команду, которая будет работать с ним как с авторитарным лидером. Демократичный создаст свою совсем иную команду, которая может оказаться не менее эффективной. Как правило, атмосфера доверия бывает обусловлена либо однозначными приемами управления, либо его однозначными реакциями на то или иное событие. Персонал можно потерять, например, если в команде изначально были установлены демократичные отношения, а при осложнениях в проекте руководитель начал вести себя авторитарно. Последовательные действия руководителя создадут адекватное эмоциональное поле проекта, что позволит людям оставаться в команде практически при любых внешних негативных событиях.

Важным фактором является система материального вознаграждения. Часть заработной платы сотрудников проектной группы, по крайней мере ее основных участников, необходимо привязать к этапам выполнения проекта, изначально разработав систему стимулирования труда и распределения бонусной части. В долгосрочном проекте обязательно найдутся



ключевые точки, по достижению которых заказчик будет оплачивать работу проектной команды. С другой стороны, следует избегать излишнего перекоса в сторону увеличения переменной части заработной платы. Фиксированная часть должна составлять не менее 40% от общего годового дохода сотрудника.

Еще одна особенность - обеспечение лояльности персонала как к самому проекту, так и к компании в целом. Она зависит не только от материального фактора. Есть люди, которые активно разделяют систему ценностей проекта и компании, воспринимают процесс и проект как дело своей жизни, а есть просто исполнители, наемные менеджеры. Жизненная позиция и тех, и других имеет право на существование и совершенно бессмысленно критиковать какую-либо из них. Вопрос лояльности - это, скорее, вопрос внутренней коммуникации, т.е. изначальной презентации результативности работы каждого из участников проекта. Об этом руководителю проекта необходимо задуматься на ранних стадиях, иначе сложно будет противодействовать банальному переманиванию специалистов.

Все инструменты управления персоналом связаны с каналами коммуникации. Успех проекта значительно зависит от скорости принятия управленческих решений в команде. Чтобы быстро и своевременно оповещать о данных решениях всех заинтересованных сотрудников, необходимо осуществить распределение ролей в рамках проекта. Если все каналы связи и взаимодействия замкнутся на руководителе, вероятность того, что произойдет потеря информации, составляет 95%. Поэтому следует создать внутригрупповые, "горизонтальные" каналы коммуникации. Конечно, большая или средняя группа будет сама пытаться выстроить такие межличностные взаимодействия, но вероятность успеха возрастет, если этот процесс будет поддерживаться руководителем проекта.

При объемном портфеле высококлассные профессионалы вынуждены принимать участие во многих проектах, что существенно усложняет организацию их работы и снижает производительность труда. Избежать серьезных сложностей можно, правильно рассчитав и распределив загруженность персонала. Это удобно делать в системе управления проектами на базе программного обеспечения Primavera.

Руководитель проекта

В любом известном бизнес-стандарте по управлению проектами есть определение руководителя проекта. Но российская действительность коренным образом отличается от описанного и рекомендованного в тех или иных книгах, а вот судьба проекта напрямую зависит от того, какую роль в нем играет руководитель. Рассмотрим несколько "типичных" подходов отечественной практики к выбору и подготовке руководителей проектов.

Иногда для придания значительности главой проекта назначают статусное лицо. Назначение такого руководителя, как правило, носит политический характер, реально проектом управляет специалист, который находится в тени.

Часто осваивая новый регион, руководство компании понимает, что без сильного административного ресурса работать в регионе будет сложно. Руководителем проекта назначают человека, который знаком, например, с губернатором. Административный канал коммуникации в этом случае будет организован, но профессионально управлять такой руководитель вряд ли сможет, поскольку у него другая миссия, а возглавлять проект должен кто-то еще.

Руководитель - контролер "правильного" использования ресурсов проекта. Когда бизнес развивается, важно, чтобы кто-либо следил за ресурсами.

Достаточно частая и позитивная роль руководителя - "координатор" всех действий участников проекта для достижения результата. Он может быть статусным лицом, особенно если изначально его представляют заказчику как специалиста, имеющего серьезный профессиональный опыт. Однако не исключено, что он может обладать, например, какими-то административными ресурсами, если долго работает в регионе или успел эти ресурсы создать. "Эксперт в своей области" - носитель уникальных знаний и компетенций, необходимых для



реализации проекта, кажется заказчику хорошим кандидатом на роль руководителя. Но когда происходит подмена одного понятия другим, для проекта это может оказаться губительным. Безусловно, это далеко не все типы руководителей проектов. Иногда случаются такие сочетания или ограничения того или иного обозначенного типажа, что говорить о каком-либо едином стандартном подходе невозможно. Звучит парадоксально, но руководитель проекта - не есть часть команды. У него принципиально другое отношение к проекту и участникам, другие взаимоотношения со спонсорами, подрядчиками и т.д.

Чтобы найти руководителя проекта, нужно четко понимать его роль и миссию

Любой специалист по привлечению персонала знает, что статусного и умного специалиста сложно найти менее чем за 4-6 месяцев, даже в условиях глобального финансового кризиса. Это вполне адекватный срок, если процесс инициации стартует заблаговременно. Имеет смысл отнестись к подбору команды как к самостоятельному проекту со всеми его традиционными этапами.

Такие платформы для общения профессионалов, как ежегодные конференции по управлению проектами Primavera, являются важнейшими ресурсами решения кадровых вопросов и задач. Сегодня личные знакомства, взаимоотношения и симпатии считаются едва ли не определяющими с точки зрения привлечения первого лица проекта. Это вопрос даже не собственной социальной позиции, популярности или непопулярности, а наличия в ближайшем окружении и контактах людей, включенных в область знаний. Чем больше сил будет потрачено на формирование личной сети, тем быстрее будут найдены решения. В случае когда компания, занимающаяся функциональной деятельностью, собирается построить новый цех завода, будущих участников проекта она может найти внутри предприятия через оценку компетенций персонала и его дообучение. Международные тестовые методики оценки персонала позволяют изучить квалификацию и разнообразные качества человека. На российском рынке сейчас достаточное количество компаний, которые умеют это делать весьма профессионально.

Для реализации международного проекта или проекта государственного масштаба вполне допустимо привлекать экспатов. Если раньше стоимость сотрудников, работающих в России и за рубежом, отличалась в разы, то сейчас она вышла приблизительно на один уровень. Найти подходящего кандидата можно также в национальных и международных ассоциациях управления проектами и других сообществах профессионалов.

Еще один источник - смежные области промышленности и производства. Здесь можно получить совершенно неожиданных, очень квалифицированных и инновационных людей для бизнеса. Для них работа в иной сфере может оказаться новым этапом развития личной карьеры и повышения профессионализма. Достаточно лишь присмотреться к тому, какие успехи были достигнуты в смежных областях и кто их реализовывал.

Если найти руководителя невозможно, то нужно его "создать". Для этого необходимо составить профиль компетенций будущего руководителя проекта. После этого следует провести оценку кандидатов внутренними силами (если они есть) или привлечь сторонние организации или специалистов по ассесменту, в результате чего выявить сотрудников, соответствующих требуемому уровню компетенции, и тех, кто может его быстро повысить. Далее для сформированной группы кандидатов, основываясь на проведенной оценке их потенциала, нужно составить план обучения кандидатов.

Вероятность потери сотрудников, прошедших обучение, в несколько раз увеличивается. Но защититься от этого риска позволит заключение договоров, которые предусмотрены в трудовом законодательстве Российской Федерации.

Повторная оценка на соответствие профилю компетенций поможет выбрать лидеров, наиболее удовлетворяющих этим требованиям. В качестве стажировки для них будет полезна работа помощниками руководителей действующих проектов.



В заключение следует отметить, что управление персоналом в проекте необходимо рассматривать как неотъемлемую часть управления проектом и мероприятия в рамках управления персоналом следует планировать, реализовывать и адаптировать под текущую ситуацию на протяжении всего проекта.

Источник: <http://www.hrm21.ru>

Задание:

1. Сформулируйте ключевые отличия управления персоналом в компании при рутинных операциях и в управлении проектом.
2. Какие основные риски формируются при управлении персоналом в проекте?
3. Чем отличается роль лидера от роли руководителя команды проекта?

Кейс «Управление конфликтами при реализации научных проектов»

Научная корпорация VSC — один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Рынок продукции для здравоохранения состоит из четырех сегментов: больниц, клинических лабораторий, университетов и промышленных предприятий. 52% объема продаж приходится на клинические лаборатории. Лаборатории находятся в больницах или диагностических центрах, где проводятся анализы крови и другие исследования по направлению лечащих врачей. Вариация цен на оборудование для клинических лабораторий составляет от 5 центов за пробирку до 195 тыс.долл. за анализатор, выполняющий одновременно 18 анализов крови.

В последние десятилетия многие крупные корпорации энергетики и обрабатывающей промышленности начали выходить на рынок продукции для здравоохранения. *Eli Lilly*, *Dow Chemical*, *Revlon* и *E. I. Du Pont* вкладывали все больше средств в НИР по созданию продуктов для здравоохранения. В США до 50% общенациональных расходов на медицинскую помощь приходится на проведение различных анализов, и медикам требуется все большее количество анализов, в том числе для тестирования новых заболеваний.

В 80-е гг. XX в. была осуществлена базисная инновация — геновая инженерия. Возникли новые венчурные компании, такие как *Genetech Corporation* или *Cetus Scientific Laboratories*, штат которых составляли университетские микробиологи.

Эти компании должны были реализовать коммерческий потенциал искусственной модификации генов. Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решил создать отдел исследований по биотехнологии на проектных принципах. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых с опытом работы в различных областях биологии и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был разделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC. Организационная схема НИОКР VSC представлена ниже.

Для работы в новом отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп будут тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе. Подобная территориальная разобщенность могла бы быть преодолена только в неопределенном будущем, после постройки нового



крыла. Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально. Первые восемнадцать месяцев деятельность отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной — сотрудники тестировали уже широко известные методы, например, получение инсулина человека путем модификации генов на основе результатов фундаментального исследования, осуществленного исследователем из Гарварда. Работа выполнялась по заказу ряда частных компаний, которым требовался в очень больших количествах инсулин.

Научная корпорация
VCS

Управление НИОКР

Отдел диагностических исследований (39 ученых и 40 лаборантов)	Группа модификации (4 ученых и 8 лаборантов)	Отдел биотехнологических исследований (9 ученых и 22 лаборанта)
--	--	---

Группа рекомбинации (3 ученых и 7 лаборантов)

Отдел клинических исследований (45 ученых и 30 лаборантов)

Группа ферментизации (2 ученых и 7 лаборантов)

Другое направление включало очистку крови для анализов, например на диабет, и идентификацию наследственных заболеваний, таких как серповидная анемия. Все первоначальные проекты организовывались по одинаковой схеме: работа начиналась в группе модификации генов, затем продолжалась в группе рекомбинации и завершалась в группе ферментизации. Ферментизация использовалась, чтобы воспроизвести бактерии, созданные в двух других группах, в количестве, необходимом для массового производства. Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Собrania руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Летом следующего года отдел биотехнологических исследований начал очень важный полный инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли, *Hoff man-LaRoche*, разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. VSC заключила с *Hoff man-LaRoche* договор на разработку технологии производства



интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был орга-низован параллельно, и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи, актуальные для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами из университетов. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

В начале сентября руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс, и поделиться тем, что открыла каждая группа. Цель собрания состояла в обмене информацией и согласовании технических параметров для дальнейшего продолжения работ каждой группой. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются выдающимися. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп страстно отстаивали свои позиции, и собрание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-либо компромисса.

В течение следующих шести недель каждая группа прилагала отчаянные усилия, чтобы получить промежуточные результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сходил на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

15 ноября на работу был принят профессор из Стэнфордского университета, обладающий значительным опытом разработки технологий рекомбинации ДНК, для руководства данным проектом. Формально его должность называлась главный биолог, но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели главный биолог выбрал основной методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, разработанная в Стэнфорде, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала группа ферментизации. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана. Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ, исходя из взаимозависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.



Руководители групп модификации генов и рекомбинации выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удалось найти несколько слабых мест. Главный биолог доказывал свою правоту и требовал соблюдения графика выполнения работ. Работы выполнялись по графику, и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с главным биологом стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия понапрасну. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой. Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе вырабатывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

Вопросы к кейсу

1. Перечислите все организационные факторы, которые способствовали возникновению кризисной ситуации. Выделите все источники конфликта.
2. Восстановите стадии развития данного конфликта.
3. Составьте таблицу из положительных и отрицательных последствий данного конфликта. Вначале выпишите те из них, которые уже проявились, и те, которые могут возникнуть в дальнейшем. Затем выпишите конструктивные и деструктивные последствия, возникновение которых можно вызвать или предотвратить при применении определенных стратегий и методов управления конфликтами. Выделите наиболее дисфункциональные последствия и те, которые имеют, на Ваш взгляд, наибольший конструктивный эффект. Напишите напротив них методы и стратегии, которые в этой связи следовало бы применить.
4. Выделите и выпишите в две колонки основные моменты, способствовавшие разрешению конфликта. В первую колонку выпишите факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислите те действия, которые они спланировали и осуществили.
5. Выпишите использованные методы управления конфликтом. Как соотносятся предложенные методы с выбранной руководством VSC стратегией?

Практическое занятие 3.

Форма практического занятия - Защита индивидуального (группового) проекта

Текущий контроль успеваемости 4

Продолжительность – 4 часа

Основная литература

1. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: Монография / В.П. Чеглов. - 2-е изд., пераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с
2. Беликова, И.П. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 80 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514993>
3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 205 с.



4. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
5. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Электронный ресурс] / Лоуренс Лич; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2014 - 190 с.
6. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ричард Ньютон ; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2014. — 180 с.
7. Управление проектами: практикум : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635.
8. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17508.
9. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.:
10. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.
11. Государственное и муниципальное управление / Крупенков В.В., Мамедова Н.А., Мельников А.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 335 с
12. Инновационная деятельность предприятия: Учебник / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с

Дополнительная литература

- Воловикова Б.П. Технология запуска инновационных проектов с применением метода анализа иерархий / Менеджмент инноваций, №1 (25), 2014
1. Воловикова Б.П. Технология запуска инновационных проектов с применением метода анализа иерархий / Менеджмент инноваций, №1 (25), 2014.
 - 2.. Куперштейн В. И.: [Электронный ресурс] Microsoft® Project 2010 в управлении проектами. / Под общей ред. А. В. Цветкова. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=351268>
 - 3.. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=374648>
 4. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=250582>
 - 5.. Управление проектами: [Электронный ресурс] Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=391146>.
 6. . Грашина, М. Н. Основы управления проектами [Электронный ресурс] / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. - 2-е изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=366382>
 7. Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с
 8. Бутова Т.В. Добринина Л.Р. Широкова А.И. Управление инфраструктурными проектами



развития городских агломераций на основе механизма государственно-частного партнерства в городе Санкт-Петербург / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2014

9. Майер, А.А. Проекты во взаимодействии ДОУ и семьи [Электронный ресурс] / А.А. Майер // Управление ДОУ. - 2008. - № 3. - с. 8-13. - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=523441>

10. Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

www.sovnet.ru - Российская ассоциация управления проектами.

www.projectmanagement.ru - Управление проектами. М.: ГК ЛАНИТ

Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>

Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>

"Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>

Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>

Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>

Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>

Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>

Электронная библиотека <http://www.znanium.com/>

Перечень информационных технологий.

Не требуется.

3. Самостоятельная работа обучающихся

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 часа, из них 36 часов контактной работы с преподавателем и 36 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающегося, в том числе:

7 семестр - 8 часов занятий лекционного типа, 24 часа – занятия семинарского типа, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа и 36 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающегося.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Проектная деятельность» обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.



Самостоятельная работа студента по дисциплине «Проектная деятельность» предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной проблеме.

Перечень тем самостоятельной работы обучающихся

Трудоемкость освоения дисциплины «Проектная деятельность» составляет 72 часа, из них 36 часов контактной работы с преподавателем и 36 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся.

<i>Вид работы</i>	<i>Содержание (перечень вопросов)</i>	<i>Трудоемкость самостоятельной работы (в часах)</i>	<i>Рекомендации</i>
<i>Подготовка к практическо му занятию 1</i>	Решение задач Подготовка к контрольным точкам №1, №2, №3	16	Для самостоятельного решения задач необходимо воспользоваться формулами, изложенными на практических занятиях Изучение материалов лекций по темам: Введение в проектную деятельность, Основные этапы подготовки и реализации проекта, Оценка эффективности управления ресурсами проекта
<i>Подготовка к практическо му занятию 2</i>	Подготовка материала к групповому проекту.	20	Творческая работа на основе материалов в сети Интернет
<i>Итого по дисциплине</i>		36	

Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература

1. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: Монография / В.П. Чеглов. - 2-е изд., пераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с
2. Беликова, И.П. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 80 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514993>
3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и



- доп. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 205 с.
4. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
5. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Электронный ресурс] / Лоуренс Лич; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2014 – 190 с.
6. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ричард Ньютон ; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2014. — 180 с.
7. Управление проектами: практикум : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635.
8. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17508.
9. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.:
10. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.
11. Государственное и муниципальное управление / Крупенков В.В., Мамедова Н.А., Мельников А.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 335 с
12. Инновационная деятельность предприятия: Учебник / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с

Дополнительная литература

- Воловиков Б.П. Технология запуска инновационных проектов с применением метода анализа иерархий / Менеджмент инноваций, №1 (25), 2014
1. Воловиков Б.П. Технология запуска инновационных проектов с применением метода анализа иерархий / Менеджмент инноваций, №1 (25), 2014.
- 2.. Куперштейн В. И.: [Электронный ресурс] Microsoft® Project 2010 в управлении проектами. / Под общей ред. А. В. Цветкова. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=351268>
- 3.. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=374648>
4. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=250582>
- 5.. Управление проектами: [Электронный ресурс] Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=391146>.
6. . Грашина, М. Н. Основы управления проектами [Электронный ресурс] / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. - 2-е изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. — ЭБС Znaniium.com Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread.php?book=366382>
7. Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с



8. Бутова Т.В., Добрина Л.Р., Широкова А.И. Управление инфраструктурными проектами развития городских агломераций на основе механизма государственно-частного партнерства в городе Санкт-Петербург / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2014
9. Майер, А.А. Проекты во взаимодействии ДОУ и семьи [Электронный ресурс] / А.А. Майер // Управление ДОУ. - 2008. - № 3. - с. 8-13. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=523441>
10. Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- www.sovnet.ru - Российская ассоциация управления проектами.
- www.projectmanagement.ru - Управление проектами. М.: ГК ЛАНИТ
- Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
- Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
- "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
- Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
- Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
- Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
- Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
- Электронная библиотека <http://www.znanium.com/>

Перечень информационных технологий.

Не требуется.