

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современные модели менеджмента в проектах»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2026 г.

Рабочая программа дисциплины «Современные модели менеджмента в проектах» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура - по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952

Составители:

к. э. н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании совета Высшей школы экономики и управления
27.02.2026г., протокол № 8

Директор Высшей школы
экономики и управления

к.э.н., доцент

(уч.степень, уч.звание)

Скорниченко Н. Н.

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

- формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;
- формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1 Выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта ИУК-2.2. Разрабатывает план проекта, определяет потребности в ресурсах и осуществляет контроль реализации проекта с последующим публичным представлением полученных результатов	Знает: методы и модели управления проектами, процессы и функции, специфику управления проектами Умеет: организовывать этапы работы над проектом, соблюдая принцип последовательности их реализации, выделять этапы жизненного цикла проекта. Владеет: практическими навыками по разработке плана проекта, определения потребности в ресурсах и контроля реализации проекта с последующим публичным представлением полученных результатов	
ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями	ИПК-3.1. Определяет потребность в ограниченных стратегических ресурсах на основе использования соответствующих методов, а также ключевые показатели эффективности их использования ИПК-3.2. Выстраивает организационные отношения и коммуникации в системе стратегического управления организацией с учетом отраслевых стандартов	Знает: признаки и характеристики команды проекта, основные подходы и принципы, организационные аспекты эффективного управления командой проекта Умеет: формировать стратегию командной работы над проектом и на этой основе организовать отбор членов команды, способной достигать поставленной цели Владеет: навыками принятия и реализации управленческих решений в условиях спектра мнений	08.018 Специалист по управлению рисками 07.007 Специалист по процессному управлению

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	42
занятия лекционного типа (лекции)	18
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	75
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	75
Контроль (зачет)	27
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: *объем часов для очной формы обучения*

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
УК-2. ИУК-2.1	Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 1. Эволюция и тенденции развития управления проектами 2. Классификация базовых понятий управления проектами 3. Современное состояние методологии управления проектами	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Эволюция и методология управления проектами		4		
	Самостоятельная работа			8	
УК-2. ИУК-2.1 ПК-3. ИПК-3.1	Тема 2. ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ 1. Инициация проекта 2. Разработка и планирование проекта 3. Выполнение работ проекта 4. Контроль проекта 5. Завершение проекта	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Процессы в управлении проектом		4		
	Самостоятельная работа			9	

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
УК-2. ИУК-2.1 ИУК-2.2 ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2	Тема 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ 1. Управление замыслом проекта 2. Управление предметной областью проекта 3. Управление проектом по временным параметрам 4. Управление стоимостью и финансированием проекта 5. Управление качеством проектов 6. Управление рисками проектов 7. Управление человеческими ресурсами (персоналом) проектов 8. Управление материальными ресурсами проектов 9. Логистика проекта и управление контрактами 10. Управление изменениями в проекте 11. Управление безопасностью в проекте 12. Правовое обеспечение проекта 13. Управление конфликтами в проекте 14. Системный подход к управлению проектами 15. Управление коммуникациями в проекте 16. Бухгалтерский учет в проекте 17. Управление выполнением гарантийных обязательств при реализации проекта	5			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Функции управления проектом		8		
	Самостоятельная работа			9	
УК-2. ИУК-2.2 ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2	Тема 4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ 1. Управляющий проектом 2. Команда проекта 3. Квалификация персонала проекта 4. Руководство и лидерство в проектном управлении 5. Организационные структуры управления проектами	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Человеческий фактор в управлении проектами		4		
	Самостоятельная работа			9	
УК-2. ИУК-2.1, ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2	Тема 5. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 1. Автоматизированные и информационные технологии, сопровождающие проектирование 2. Этика, корпоративная культура и этический кодекс 3. Проблемы в управлении проектами 4. Управление виртуальными проектными командами 5. Управление знаниями в проектировании	4			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Специальные вопросы управления проектами		4		
	Самостоятельная работа			9	
	ИТОГО	18	24	75	

Примечание: объем часов для очной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, BBB.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;

- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

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

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 5.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании : монография / В. М. Аньшин, Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 267 с. : ил. - (Научная мысль). - Доп. материалы. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431568> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-012011-9. - 978-5-16-104657-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=431568>

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 7-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2024. - 670 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=442770> (дата обращения: 19.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - 978-5-16111543-5. - Текст : электронный.

3. Глухов, В. В. Математические модели менеджмента : учеб. пособие / В. В. Глухов, М. Д. Медников. - Изд. 2-е, стер. - Документ read. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 500 с. - Словарь. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/212558> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-2654-6. - Текст : электронный. URL: <https://reader.lanbook.com/book/212558>

4. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 16.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

5. Клименко, И. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / И. С. Клименко. - Изд. 3-е, стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 272 с. - Библиогр.: с. 259-260. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/399182> (дата обращения: 15.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-6942-0. - Текст : электронный.

6. Моисеева, Н. К. Управление операционной средой организации : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова ; Высш. шк. менеджмента Нац. исслед. ун-та "Высш. шк. экономики". - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 336 с. - (Высшее образование - Магистратура) (Высшее образование - Магистратура). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=400872> (дата обращения: 06.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006879-4. - Текст : электронный.

7. Управление персоналом организации : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; Гос. ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 695 с. : ил. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.com/read?id=375867> (дата обращения: 02.02.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100653-5. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=375867>

8. Управление проектом. Основы проектного управления : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Гос. и муницип. упр.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Упр. инновациями", "Нац. экономика" / М. Л. Разу, А. М. Лялин, Т. М. Бронникова [и др.] ;

под ред. М. Л. Разу ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2016. - 756 с. : ил. - ISBN 978-5-406-05033-0. - 477151 : 1133-00. - Текст : непосредственный.

9. Царьков, И. Н. Математические модели управления проектами : учеб. для студентов магистратуры по специальности "Упр. проектами" / И. Н. Царьков. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 514 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=430386> (дата обращения: 19.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-012831-3. - 978-5-16-106364-4. - 653221.01.01. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=430386>

10. Цветков, В. Я. Основы теории сложных систем : учеб. пособие / В. Я. Цветков. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 152 с. - Библиогр.: с. 144-149. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/206375> (дата обращения: 20.10.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3509-8. - Текст : электронный

11. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник для вузов по экон. направлениям подгот. / Д. Д. Цителадзе. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 361 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=433016> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109719-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=433016>

Дополнительная литература

12. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. - Библиогр.: с.199-293. - (Научная мысль). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=941082> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный

13. Кон, М. Agile. Оценка и планирование проектов : Пер. с англ. / М. Кон. - Документ read. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 418 с. - Предм. указ. - URL: <https://znanium.ru/read?id=333707> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9614-6947-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=333707>

14. Минкевич, А. Проджект-менеджмент: как быть профессионалом / А. Минкевич, С. Дерцап. - Документ read. - 2020. - 232 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=387326> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-907274-75-4. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=387326>

15. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / Г. А. Поташева. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 224 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Глоссарий. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=432530> (дата обращения: 29.01.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-111845-0. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=432530>

16. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учеб. пособие для студентов вузов магистратуры по направлению подгот. "Приклад. информатика" / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204. - (Magister). - Текст : непосредственный

17. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" квалификация (степень) "бакалавр" / Т. П. Хохлова. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2022. - 380 с. - Прил.: Великие менеджеры. - URL: <https://znanium.ru/read?id=399893> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0268-6. - 978-5-16-103993-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=399893>

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.tolgas.ru/> - Загл. с экрана.
3. Электронно-библиотечная система Znanium.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/>. – Загл. с экрана.
4. Электронно-библиотечная система «Издательство Лань» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>. – Загл. с экрана.
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>. - Загл с экрана.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается **несформированным**, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	5	10	50
Конспектирование лекционных вопросов	5	8	40
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	10	10
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Эволюция и методология управления проектами

Задание 1.

Приведите примеры взаимосвязи различных областей знаний в управлении проектами. Составьте графическую схему с указанием данных взаимосвязей.

Объясните, какое влияние может оказать окружение проекта на его успех и процесс реализации.

Задание 2.

На конкретном примере охарактеризуйте степень влияния факторов ближнего и дальнего окружения проекта на его разработку и реализацию.

Задание 3.

Перечислите и охарактеризуйте участников проекта. Составьте схему их взаимодействия между собой.

Сформулируйте интересы каждого из участников в реализации проекта.

Задание 4.

Произведите классификацию реального проекта из окружающей действительности.

Задание 5.

Произведите декомпозицию одной из функций управления проектами (управление предметной областью, управление проектом по временным параметрам и т.д.)

Задание 6.

Выполните практическое задание, опираясь на следующую информацию. Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам. Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу.

Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долларов. Вопросы для анализа:

- 1). К какому типу проектов относится данный проект?
- 2). Какие факторы подтверждают Ваше предположение?

Задание 7.

Студентам предлагается подготовить реферат на тему: «Краткая характеристика проекта..., анализ основных положений».

Источниками могут служить периодические издания, ресурсы Интернет.

Целью задания является выбор студентом любого проекта, по желанию, за последние 3 года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), краткая характеристика его сущности, целей, задач, текущего развития. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

Практическое занятие № 2. Процессы в управлении проектом**Задание 1.**

Провести декомпозицию целей и параллельно построить дерево пакетов работ исследовательского проекта по выводу на рынок нового продукта по следующим основаниям:

- по подразделениям управленческой структуры организации, реализующей данный проект, которые отвечают за относительно независимые его фрагменты;
- по элементам процессов или функций в деятельности организации, реализующей данный проект;
- по этапам жизненного цикла данного проекта.

Задание 2.

Планирование проекта по развитию гостиничного комплекса через активизацию онлайн - продаж.

- а) составьте календарный план проекта в виде диаграммы Ганта и задайте связи между работами;
- б) определите критический путь проекта;
- в) постройте сетевую диаграмму проекта и определите критический путь на сетевой диаграмме;
- г) необходимо уменьшить срок реализации проекта. Как этого добиться и насколько при этом возрастет стоимость проекта?

Задание 3.

Организуется реализация проекта по развитию гостиничного комплекса через активизацию онлайн – продаж.

- а) проверьте осуществимость разработанного ранее плана.
- б) назначьте новые ресурсы работам, если это необходимо;
- в) некоторые из ключевых исполнителей по решению руководства Вашей организации будут в течение 50% времени заняты на другом проекте. Что необходимо сделать, чтобы временные рамки проекта существенно не изменились? Примите соответствующее решение. Насколько это решение изменит стоимость проекта?
- г) составьте графики загрузки ключевых ресурсов. Выровняйте загрузку ресурсов, если это необходимо.

Задание 4.

Реализуется проект по развитию гостиничного комплекса через активизацию онлайн – продаж.

- а) произведите грубую предварительную оценку стоимости проекта;
- б) на основании разработанного плана составьте смету затрат по проекту;
- в) определите необходимый график движения денежных средств (график платежей);
- г) согласуйте с заказчиком объем финансирования и сроки финансирования (включая вопросы предоплаты);
- д) составьте договор;
- е) оцените потребности в дополнительном финансировании;
- ж) оцените (в терминах NPV) эффективность проекта.

Задание 5.

Представьте дерево целей ресурсного обеспечения проекта вывода нового продукта на рынок.

Задание 6.

Для заданной сетевой модели (таблица) некоторого комплекса проектных работ определить время и критический путь.

Таблица - Исходные данные

Коды работ	Длительность работ (дни)
1-2	7
2-3	1
3-8	4
1-4	8
4-6	8
4-7	9
6-7	5
7-8	3
1-5	4
5-8	12
2-4	0
5-6	0

Задание 7.

Пусть для некоторого комплекса проектных работ установлены оценки для каждой работы на уровне нормативных продолжительностей и срочного режима, а также даны расходы ресурсов (таблица).

Таблица - Исходные данные

Коды работ	Нормативный режим		Срочный режим	
	Продолжительность, нед.	Расход ресурсов, млн. руб.	Продолжительность, нед.	Расход ресурсов, млн. руб.
1-2	3	6	2	11
1-3	5	8	3	12
1-4	4	7	8	9
2-5	10	25	8	30
3-5	8	20	6	24
3-6	15	26	12	30
4-6	13	24	10	30
5-7	3	15	6	25
6-7	4	10	3	15

Построить график данного комплекса работ.

Рассчитать:

- А) временные характеристики сетевого графика при нормальном режиме работ;
- Б) критический путь;
- В) полные резервы времени;
- Г) временные характеристики сетевого графика при срочном режиме работ;
- Д) критический путь;
- Е) полные резервы времени;
- Ж) стоимость работ.

Задание 8.

На проведение НИОКР выделено 515 тыс. руб. Средние затраты на реализацию одного проекта по итогам отчетного года составили 180 тыс. руб. Какое количество проектов может находиться в портфеле в плановый период времени, если ожидается снижение средних затрат на реализацию одного проекта на 5%?

Задание 9.

Дайте общую оценку двум портфелям проектов, используя данные таблицы.

Таблица - Оценка эффективности портфелей проектов

Проект	Портфель А	
	1	2
	Затраты, тыс. руб. (За)	Прибыль, тыс. руб. (Па)
1	2200	4180
2	1800	3240
Общая оценка портфеля	4000	7240
Проект	Портфель Б	
	3	4
	Затраты, тыс. руб. (За)	Прибыль, тыс. руб. (Па)
1	3400	5950
2	3000	5700
Общая оценка портфеля	6400	11650

Задание 10.

Используя данные таблицы, рассчитайте дополнительную прибыль от наиболее предпочтительного портфеля научно – исследовательских проектов.

Таблица - Расчет дополнительной прибыли от предпочтительного портфеля проектов

Проект	Портфель А	
	1	2
	Затраты, тыс. руб. (За)	Прибыль, тыс. руб. (Па)
1	2500	4750
2	1500	3770
Общая оценка портфеля	4000	8520
Проект	Портфель Б	
	3	4
	Затраты, тыс. руб. (За)	Прибыль, тыс. руб. (Па)
1	3000	6050
2	4000	5500
Общая оценка портфеля	7000	11550

Задание 11.

Используя данные таблицы, определите конкурентоспособность проектной организации.

Таблица - Оценка конкурентоспособности проектной организации ООО «ДК»

Фактор конкурентоспособности	Важность фактора	ООО «ДК»	Конкуренты		Итоговая оценка		
			А	Б	ООО «ДК»	А	Б
Качество услуги	0,05	4	4	3			
Представление результатов в виде параметрических моделей	0,15	5	4	5			
Престиж марки	0,08	5	5	5			
Уникальность услуги	0,05	5	4	4			
Возможность управления жизненным циклом проектной продукции со стороны заказчика	0,10	3	4	3			
Предоставление заказчику автоматизированного сервиса для контроля прохождения проектной документации и возможно контроля ее качества	0,10	4	4	4			
Прогрессивность технологий производства проектов	0,07	5	3	3			
Широта спектра услуг	0,05	5	4	5			
Уровень оснащенности программным обеспечением	0,03	5	5	5			
Уровень предметной квалификации персонала	0,05	4	3	3			
Уровень оснащенности вычислительной техникой и локальной сетью	0,05	4	4	4			
Уровень оснащенности полиграфическим оборудованием	0,05	5	3	4			
Уровень цен	0,10	4	4	4			
Сроки проектирования	0,07						
Итого	1,00	58	51	52			

Задание 12.

Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта.

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей. Дополнительные исходные данные представлены в таблице.

Таблица - Исходные данные

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
Определение специфики и характеристик пылесоса	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	Производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации пылесоса	Подразделение разработки программного продукта
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по ремонту и пользованию	Секция технической документации, подразделение разработки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование пылесоса;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие пылесос и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования пылесоса и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков пылесоса и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются. Для проекта требуется слишком большое

взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев. Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компаний.

Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

Задание 13.

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту (таблица).

Таблица - Исходные данные

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

Практическое занятие № 3. Функции управления проектом

Задание 1.

1. Сформулируйте основные требования к качеству Вашей курсовой (научно - квалификационной) работы. Какими методами Вы будете планировать качество и добиваться его обеспечения? Как можно контролировать качество Вашего проекта и его основного результата?

2. Оцените стоимость выполнения Вашей курсовой (научно - квалификационной) работы. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта Вы будете нести? Какими методами Вы пользуетесь? Составьте бюджет Вашего проекта.

3. Для проекта вашей курсовой (научно – квалификационной) работы попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков. Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками Вашего научно – исследовательского проекта? Создайте журнал рисков проекта.

4. Сформулируйте цели для Вашей курсовой (научно - квалификационной) работы, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками Вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.

Задание 2.

Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса (риски и преимущества)»

Открытое акционерное общество «Нижегородский масложировой комбинат» (НМЖК), объединяющее крупные сырьевые, производящие и сбытовые активы масложировой отрасли, находится под угрозой недружественного поглощения. В состав НМЖК входят Екатериновский (Саратовская область) и Кушевский (Краснодарский край) элеваторы, несколько предприятий по заготовке маслосырья, Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы, Самарский жиркомбинат, АО «Торговый дом НМЖК». Годовой оборот компании составляет 85 млн. долл. НМЖК является крупнейшим производителем маргариновой продукции (25% российского рынка) и входит в первую тройку производителей майонеза (18,5% рынка).

Около 90% акций НМЖК принадлежит ООО «ПКФПрофит», учредителями которого являются топ-менеджеры предприятия Николай Нестеров, Галина Сидорок и Вячеслав Романов. Они же составляют совет директоров компании. Никто из них не

может продать свою долю акций самостоятельно, для этого требуется коллегиальное решение учредителей.

Первые признаки интереса к активам предприятия появились в августе-сентябре 2012 г., когда рядом с проходными комбината началась активная скупка акций, за которые предлагали 12 долл. при текущей стоимости около 200 руб. Затем миноритарный акционер НМЖК Алексей Мартынов, владелец 20 акций (0,0027% от уставного капитала) общества, обвинил руководство компании в том, что оно не внесло в положенные сроки изменения в уставные документы АО, предусмотренные Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (посл. ред.), и потребовал отстранения от должности генерального директора НМЖК Николая Нестерова и смены состава совета директоров комбината. По его жалобе 5 ноября 2012 г. реестр НМЖК был изъят судебным приставом у Нижегородского регистратора, после чего пропал. Затем на сайтах Интернет-изданий появились анонимные рекламные предложения о продаже 90% акций НМЖК. При этом никаких переговоров о продаже акций на комбинате не велось.

Интерес к комбинату обозначил пока только один человек - Павел Свирский, вице – президент компании «Ринако», входящей в группу МДМ, которая в 2012 г. уже вела скупку сельскохозяйственных активов - «Смолмаса», но не для себя, а в интересах агропромышленного холдинга «Агрос», входящего в группу «Интеррос».

Такая ситуация не единичный случай. Многие успешно работающие российские акционерные компании испытывали на себе давление со стороны конкурентов, которые, стремясь захватить собственность, не гнушались никакими средствами.

Вопрос к кейсу: Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской экономики?

Задание 3.

Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»

Группа компаний «БКФ» основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона.

В составе группы компаний - несколько производственных, а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной.

Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования.

1). Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание SPV, которое бы получало инвестиции и на них осуществляло строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.

2). Привлечение синдицированного финансирования через международные организации - IFC (International Finance Corporation - Международная финансовая корпорация) или EBRD (European Bank for Reconstruction and Development - Европейский банк реконструкции и развития). Наиболее плодотворно переговоры шли с IFC, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Но в связи с финансовым кризисом 2008 г. IFC отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис.

Тем не менее, было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд. руб.), техническая документация пересмотрена, и ГК

«БКФ» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

Поскольку ГК «БКФ» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. Поэтому в качестве источников финансирования рассматривалось финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников.

Через экспортное кредитное агентство (ЕСА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект.

Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом, вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, при том что закупка оборудования осуществлялась в Европе, т.е. банк взял на себя валютные риски.

В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть - через ЕСА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

Вопросы к кейсу: Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства? Какую роль играет такое агентство в данном проекте? Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания? Почему они были отвергнуты? Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования? Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

Задание 4.

Кейс для обсуждения «Охта - центр»

Описание проекта. Охта - центр (до марта 2007 г. - Газпром-сити) - один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт - Петербурге на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты - небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром - сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт - Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба».

Общая площадь Охта - центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки - 1 млн. м². Площади общественного - делового района распределились следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% - под бизнес - функции, 16% - под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд. руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд. руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд. руб. ежегодно (1,755 млрд. руб. и 4,245 млрд. руб. соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн. руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта - центра. Из бюджета должны были профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта - центра владело АО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт - Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта – Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления АО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта - центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт - Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта – центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт - Петербурга...», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы).

16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта – центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц.

В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт –Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно –визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался.

1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, полицейские вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба.

Росохранкультура обозначила прокуратуре г. Санкт - Петербург просьбу принять меры реагирования.

21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников

проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга.

В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно - визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно – делового района Охта - центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт - Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт – Петербурга и России, видными деятелями культуры.

Летом 2009 г. специалистами Санкт – Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно – визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта – центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт – Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия - исторического центра Санкт - Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт – Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт - Петербурга здание административно - делового центра АО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт – Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии „Единой России“», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт - Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили - комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы

по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта -центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента.

С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий.

В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается неясной.

Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с неучетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Вопросы к кейсу: Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы? Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта? Что, с Вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации? Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях. Что, с Вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

Задание 5.

Составьте план управления коммуникациями для проекта Вашей курсовой (научно - квалификационной) работы.

Задание 6.

Кейс для обсуждения «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. Так, 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 решили 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 на рис. 1.

Научная корпорация VCS Управление НИОКР

Отдел диагности-		Отдел биотехно-		Отдел клиниче-
ческих исследо-		логических иссле-		ских исследо-
ваний (39 ученых		дований (9 ученых		ний (45 ученых
и 40 лаборантов)		и 22 лаборанта		и 30 лаборантов)
Группа модифи-		Группа рекомби-		Группа ферменти-
кации (4 ученых		нации (3 ученых		зации (2 ученых
и 8 лаборантов)		и 7 лаборантов)		и 7 лаборантов)

Рисунок 1 - Организационная схема НИОКР VCS

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. 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. Собрания 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, *Human-LaRoche* разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. VSC заключила с *Human-LaRoche* договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был организован 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. Сопоставьте их с вашими предложениями, сформулированными по заданию к предыдущему разделу. Как соотносятся предложенные методы с выбранной руководством VSC стратегией?

Задание 7.

Проанализируйте, каковы источники финансирования инвестиционных проектов. На конкретных примерах, заполнив таблицу, покажите механизм действия:

1) собственные финансовые средства хозяйствующих субъектов - прибыль, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми организациями в виде возмещения потерь от стихийных бедствий (аварий и т. п.), другие виды активов (основные фонды, земельные участки и т. п.) и привлеченные средства, например средства от продажи акций, а также выделяемые вышестоящими холдинговыми или акционерными компаниями, промышленно-финансовыми группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;

2) бюджетные ассигнования из бюджетов разных уровней (республиканского, местного и т. д.), фонда поддержки предпринимательства, внебюджетных фондов, предоставляемых безвозмездно или на льготной основе;

3) иностранные инвестиции - капитал иностранных юридических и физических лиц, предоставляемый в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также прямых вложений денежных средств международных организаций, финансовых учреждений различных форм собственности и частных лиц в соответствии с действующим законодательством;

4) заемные средства - кредиты, предоставляемые государственными и коммерческими банками, иностранными инвесторами (например, Всемирным банком, Европейским банком реконструкции и развития, международными фондами, агентствами и крупными страховыми компаниями) на возвратной основе, пенсионными фондами, векселя и др.

Таблица - Источники финансирования инвестиционных проектов

Источники финансирования	Пример
собственные финансовые средства хозяйствующих субъектов	
бюджетные ассигнования из бюджетов разных уровней	
иностранные инвестиции	
заемные средства	

Практическое занятие № 4. Человеческий фактор в управлении проектами

Задание 1.

1. Изучите требования следующих нормативных документов:

а) ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

б) ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

в) ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Для формирования перечня документов и записей, требуемых стандартом ГОСТ Р 54869-2011, работая методом малых групп (студент и руководитель, консультанты, если есть), определите необходимые документы применительно к разрабатываемому проекту (курсовому проекту, научно – квалификационной работе) и найдите записи, обеспечивающие объективные доказательства выполнения каждого требования. Для равномерной нагрузки на период практического занятия необходимо распределить соответствующие разделы ГОСТ Р 54869-2011 среди участников группы. Результаты работы каждой группы необходимо занести в соответствующие разделы табл. 1.

Таблица 1 - Результаты соотнесения документов на соответствие требованиям ГОСТ Р 54869 - 2011

Раздел, пункт, подпункт стандарта	Наименование требования стандарта	Наименование документов или записей по качеству, подтверждающих выполнение требований стандарта
Процесс инициации проекта		
Процесс планирования проекта		
Процесс организации исполнения проекта		
Процесс контроля проекта		
Процесс завершения проекта		

Требования к управлению документами проекта		
---	--	--

По результатам проделанной работы оформите отчет, содержащий следующие элементы:

- тема и цель работы;
- эссе на предмет доступности и необходимости использования в практике национальных стандартов по управлению проектами;
- вывод.

Задание 2.

Представьте себе, что Вам предложили возглавить проект по изменению системы премирования персонала гостиничного комплекса. Какие элементы внутреннего окружения проекта будут на него воздействовать наиболее интенсивно? Что можно сказать о воздействии на проект такого, например, фактора, как стиль руководства? Представьте ответ в виде схемы.

Задание 3.

Общество с ограниченной ответственностью «Волга-Косметик-Опт» было организовано 2 февраля 2014 г. Основной вид деятельности фирмы – оптово-розничные продажи косметики, парфюмерии, бижутерии на областном уровне: Жигулевск, Тольятти, Прибрежный, Смышляевка, Пестровка и т. д.

В настоящее время ООО «Волга-Косметик-Опт» на основе дилерских договоров осуществляет продвижение на рынке г. Самары продукции ведущих российских производителей парфюмерно-косметической продукции: 1) АО «Косметическая фабрика Ирида-Нева»; 2) АО «Весна», г. Самара; 3) ООО «Маграв», г. Дедовск Московской области; 4) АО НПО «Химсинтез», г. Красноармейск; 5) ООО «Би-Эс Косметик», г. Видное Московской области; 6) ООО «Первое решение», г. Москва; 7) ООО «Галант Косметик М», г. Москва; 8) ООО «Стимул – Колор Косметик», г. Москва; 9) ООО «Лорен Косметик», г. Дедовск Московской области; 10) ООО «Мерристон», г. Москва; 11) ПАО «Концерн Калина», г. Екатеринбург; 12) ООО «Фабрика «Грим» СТД РФ», г. Санкт-Петербург; 13) ПАО «Арнест» г. Невинномысск.

Ассортимент представлен следующими наименованиями продукции:

- 1). Гель-краски, шампуни, бальзамы, лаки для волос.
- 2). Парфюмерные масла.
- 3). Декоративная косметика: карандаши для глаз; помады; лак для ногтей, тушь и т.д.
- 4). Кремы для лица различных серий: Q-10R, «Козье молоко», «Олива», «Эвелин» и др.
- 5). Кремы для ног различных серий.
- 6). Средства для тела: молочко, пена для ванн и пр.
- 7). Средства для депиляции.
- 8). Парфюмерия: туалетная вода, дезодоранты.
- 9). Бижутерия: украшения для волос (заколки, ободки и др.), цепочки, кольца, серьги и др.
- 10). Различные аксессуары: наклейки, пилочки и полировки для ногтей, точилки, аппликаторы кисточки и т.д.

В таблице 1 представлены наиболее крупные клиенты ООО «Волга- Косметик-Опт».

Таблица 1 - Основные клиенты ООО «Волга-Косметик-Опт» в 2022 г.

Наименование	Объем закупок, тыс. руб.
АО «Стиль»	1 2722356,22

ООО «Чайка»	1892535,25
ООО «Клондайк»	1752325,56
ИП Савичева Л.П.	1236586,85
ИП Валеева А.Н.	1234958,74
ООО «Альфа»	1278325,98
ООО «Эвиденс»	9875235,66
ООО «Берег»	523615,55
ООО «Успех»	495538,65
ИП Соколов Н.К.	485653,23

Преимущества покупок в ООО «Волга-Косметик-Опт»:

- 1). Возможность приобретать продукцию по более низким ценам.
- 2). Система скидок.
- 3). Большой ассортимент продукции.
- 4). Магазин, склад и офис находятся в одном здании, что делает более оперативной отгрузку.

5). Наличие сертификатов на всю продукцию.

6). Полный пакет документов на продукцию.

7). Проведение выгодных акций и распродаж.

Основными конкурентами фирмы являются:

1). ООО «Мега-Парфюм».

2). ООО Средневолжская парфюмерная компания».

3). ООО «Дин-Самара».

4). ООО «Астор».

5). ПАО «Градиент Самара».

6). ООО «Элит Парфюм».

Численность работников ООО «Волга-Косметик-Опт» составляет 32 человека (таблица 2).

Таблица 2 - Численность работников ООО «Волга-Косметик-Опт»

Должность	Количество человек
1. Директор	1
2. Главный бухгалтер	1
3. Бухгалтер-кассир	1
4. Кассир-операционист	3
5. Офис-менеджер	1
6. Руководитель отдела поставок	1
7. Руководитель отдела продаж	1
8. Менеджер по продажам	4
9. Торговый представитель	3
10. Заведующий складом	1
11. Кладовщик	8
12. Водитель-экспедитор	2
13. Грузчик	3
14. Уборщица	2
Итого	32

Организационная структура ООО «Волга-Косметик-Опт» представлена на рис. 1.

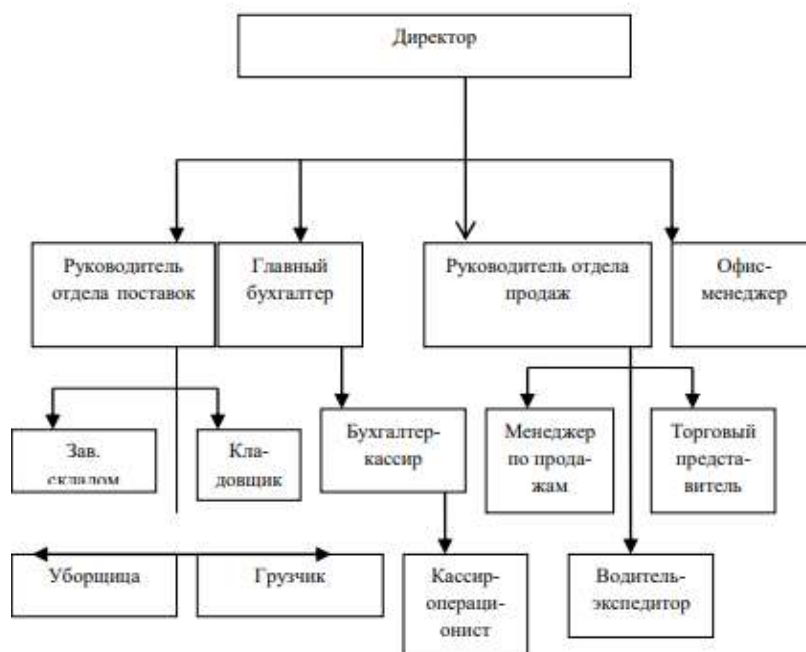


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Волга-Косметик-Опт»

В таблице 3 отражена информация о финансовых результатах деятельности предприятия за 2020 – 2022 гг.

Таблица 3 - Информация о финансовых результатах деятельности ООО «Волга-Косметик-Опт», тыс. руб.

Показатели	2020	2021	2022
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость)	38469	58610	12040
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	32635	50848	11461
Валовая прибыль	5834	7762	5798
Коммерческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	4860	6415	1845
Прибыль (убыток) до налогообложения	974	1347	838
Текущий налог на прибыль	181	85	180
Иные обязательные платежи	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	409	180	687

Практические задания по кейсу:

- 1). Разработать проект создания нового товара.
- 2). Разработать организационную структуру команды проекта.
- 3). Проанализировать факторы формирования команды.
- 4). Сформировать команду проекта и определить стадии ее развития.
- 5). Разработать программу мотивации персонала проекта.

Задание 4.

Воздействие различных стейкхолдеров на проект различается. Предложите схематично методы оценки силы такого воздействия.

Задание 5.

Приведите пример проекта, затем, основываясь на таблицу, постройте собственную таблицу, где в левой колонке будут задачи управления проектом, а в правой - ключевые стейкхолдеры, характерные для выполнения этой задачи. Какие характеристики проекта будут влиять на состав и силу воздействия этих стейкхолдеров?

Таблица - Примеры связей между проектом, стейкхолдерами и факторами окружения

Задачи управления проектами	Ключевые стейкхолдеры	Факторы окружения проекта
Определение проекта	Вовлечь действующих лиц в процесс определения; если можно, использовать их идеи; объяснить им суть проекта; идентифицировать проблемы и негативные реакции	Включить первостепенные факторы в предположения для планирования; идентифицировать налагаемые ими ограничения, которые влияют на определение проекта
Организация и построение команды проекта	Установить формальные, рабочие и неформальные отношения с действующими лицами; рассматривать их как членов команды проекта, при необходимости приглашать на собрания	Включить влияние факторов в организационную структуру; довести до сведения членов команды все ключевые факторы и их влияние на успех проекта
Создание плана, расписания и бюджета	По возможности привлечь действующих лиц к подготовке планов, расписаний и бюджетов; удостовериться, что планы отражают реальность, определяемую ключевыми действующими лицами	Включить информацию, имеющую отношение к ключевым факторам, в планы, расписание и бюджеты
Авторизация работ и начало исполнения проекта	Постоянно информировать действующих лиц о ходе выполнения проекта, особенно когда операции напрямую влияют на их деятельность	По возможности вести мониторинг факторов во избежание возникновения прямых конфликтов и проблем
Контроль исполнения работ, расписания и бюджета		
Оценка хода работ и руководство проектом	По возможности включить действующих лиц в процесс оценки; заранее предоставлять информацию об основных изменениях	Периодически обновлять данные по каждому ключевому фактору и включать их в процесс оценки хода работ
Закрытие проекта	Привлечь действующих лиц к планированию и операциям закрытия; продолжать информировать их	Продолжать следить за факторами и вносить изменения в планы закрытия

Задание 6.

Согласно рекомендациям, состав команды проекта не должен быть больше, чем 10 человек. Опишите проблемы, которые с высокой вероятностью возникнут, если в команде будет 20 человек.

Задание 7.

Ваш проект развивается, как запланировано. Команда проекта подготовила презентацию для перспективных клиентов, которую Вы провели. Что из нижеперечисленного, на ваш взгляд, наиболее целесообразно сделать на следующем собрании членов команды:

- а) отчитаться о результатах презентации и похвалить членов команды за хорошо выполненную работу;
- б) ограничиться показом презентации перспективным клиентам, а на собрании команды обсудить новые задачи;
- в) проанализировать технические аспекты презентации, выделить ее слабые стороны и сообщить об этом членам команды;
- г) сообщить, что презентация как одно из заданий проекта сделана и отправлена в отчет о работе над проектом, предоставляемый заказчику.

Ответ обоснуйте. Как действие, выбранное Вами в предыдущем задании, может влиять на усердие и энтузиазм членов команды при выполнении подобного задания в будущем?

Задание 8.

Схематично укажите, кто, по Вашему мнению, в проектной команде должен иметь доступ к:

- а) просмотру идей;
- б) их изменению;
- в) добавлению или удалению?

В каком режиме должно вестись управление идеями, в закрытом или открытом?

Задание 9.

Нарисуйте структурную схему, которая охватывала бы три организации: две из них на паритетной основе спонсируют проект создания очистных сооружений, которые в дальнейшем будут использоваться коллективно, и команда проекта, возглавляемая менеджером проекта. Отобразите на структурной схеме линии подчинения менеджера проекта.

Задание 10.

Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков, пропорционально их вкладу в проект. Вам поручили представить рекомендации по премированию. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы. Какие вопросы будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект?

Практическое занятие № 5. Специальные вопросы управления проектами**Задание 1.**

Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью фирмы Todd Pacific Shipyards»

Постановка проблемы. Американская судостроительная компания *Todd Pacific Shipyards* использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic, которая отвечала за снабжение, складской учет и отчетность по проектам. Система была построена в технологиях, которые больше не поддерживались, и не покрывала функциональных потребностей компании. Компания

была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг - операционной и бухгалтерской.

Перед *Todd Pacific Shipyards* встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:

- расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;
- создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;
- поиск деталей по ключевым словам;
- моделирование бизнес - процессов, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг;
- интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.

Решение. Компания *Todd Pacific Shipyards* провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным функциональным возможностям системы. Компания сформировала комиссию по выбору программного продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После предварительного отбора *Todd Pacific Shipyards* пригласила четырех поставщиков информационных систем для их демонстрации. Члены комиссии анонимно и независимо друг от друга выбрали систему IFS Applications компании IFS, поскольку она имела сильные функциональные возможности для поддержки проектов и была простой в использовании. Другим важным фактором стала репутация IFS как компании, выполняющей проекты в срок.

Эффекты. Основным эффектом от внедрения новой системы стало повышение гибкости управления проектами. В новой системе можно работать и с малыми, и с крупными проектами. Ее также можно использовать для управления двумя разными типами бизнес – процессов компании - ремонта коммерческих судов и военных кораблей.

С точки зрения управления финансами, компания *Todd Pacific Shipyards* приобрела многочисленные выгоды за счет перехода от дополнительной программы расчетов с кредиторами к модулям, полностью интегрированным с остальными компонентами IFS Applications. Сквозные аудиторские проверки стали легче в отслеживании, финансовые показатели оказались тесно увязаны между собой. Финансовые менеджеры компании теперь могут создавать из системы отчеты о трудозатратах по проектам, лучше отслеживать расчеты с дебиторами и создавать отчеты по стандартам правительственных контрактов.

Возможность поиска по ключевому слову, заложенная в новой системе, устранила дублирование номеров деталей, существовавшее ранее. Ранее субподрядчики, с которыми работала компания, часто не могли разобраться в корпоративном кодификаторе деталей, и заводи́ли свои новые коды. Внедрив систему IFS Applications, компания *Todd Pacific Shipyards* смогла сократить число спорных номеров деталей со 140 000 до 32 000.

Одним из наиболее важных достижений компании *Todd Pacific Shipyards* после внедрения IFS Applications стало получение компанией сертификата Агентства по аудиту оборонных контрактов (DCAA) на используемую систему управления материальными ценностями и бухгалтерского учета (MMAS). Имея данный сертификат, компания смогла перейти к электронной системе выставления счетов по оборонным контрактам, что значительно ускорило расчеты по выполняемым контрактам.

Внедрив IFS Applications, *Todd* обеспечил слаженную работу своих сотрудников, распределенных по более чем 50 зданиям на 18га, которые занимает судовой верфь. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманными компьютерами (КПК), которая позволила работникам выгружать свои планы работ на день из IFS Applications. Менеджеры компании, в свою очередь, теперь могут наблюдать со своих КПК, где занят каждый работник в данный момент времени, что делает намного более простым быстрый сбор всей проектной команды.

Вопросы к кейсу:

- 1). Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?
- 2). Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

Задание 2.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями групп команды научно – исследовательского проекта вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел работник с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит Ваш научно – исследовательский проект очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу работника?

Ситуация 5. Вас назначили руководителем отстающего научно – исследовательского проекта в портфеле проектов. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара по управлению проектами. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите: _____

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, лаборант Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление лаборанта Костина?

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

1. Перечислите передовые методы системного анализа, включенные в методологию управления проектами, по причине роста неопределенности и риска.
2. Кому принадлежит разработка системного подхода к управлению проектом?
3. Когда произошло расширение методов и средств оптимизации стоимости проекта, распределения и планирования ресурсов проекта?
4. К новым направлениям и сферам применения управления проектами относятся...
5. Назовите научные исследования в области управления проектами, которые получили развитие в отечественной научной среде и нацелены на решение актуальных современных задач в условиях экономики знаний и устойчивого развития, активизации и развития человеческого потенциала.
6. Какой критерий положен в основу выделения фаз проекта?
7. Чем ограничена область допустимых решений при управлении проектами?
8. Назовите основные процедуры процесса планирования в управлении проектами.
9. Кто является потребителем продукта проекта?
10. Дайте определение риска при осуществлении проекта.
11. Сформулируйте определение жизненного цикла проекта.
12. Цель проектного анализа – определить _____ проекта.
13. Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, который отслеживает только моменты завершения детальных работ, является методом _____ контроля.
14. Сметой проекта является...
15. Освоенный объем – это..

ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями

1. Какие субъекты относятся к вспомогательным участникам проекта?
2. Что или кто формирует ближнее окружение проекта?
3. Назовите недостаток функциональной структуры управления проектом.
4. Дайте определение команды проекта.
5. Дайте определение руководителя проекта.
6. Что такое проектный офис?
7. Форма временной многофункциональной проектной команды, сформированной для преодоления разрыва между НИОКР, производством и маркетингом – это...
8. Форма описания распределения ответственности за реализацию проектных работ с указанием каждого из подразделений в их выполнении называется _____ ответственности..
9. Проект, характеризующийся тем, что имеет только одного постоянного сотрудника – руководителя проекта, выполняющего функции коммуникационного центра проекта, является _____ матричной структурой.
10. Назовите основные препятствия к осуществлению проекта при управлении его замыслом.

11. Какую отличительную характеристику имеет команда проекта по сравнению с традиционной и неформальной командами?
12. Перечислите последовательность компонентов правильной модели развития команды проекта..
13. Назовите роль члена команды проекта: «Член команды прагматического и практического склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности, организовать совместные действия, правильно распределить обязанности»:
14. Какую квалификацию получает специалист, успешно прошедший сертификацию PMI?
15. Сформулируйте «ловушки», в которые может попасть управляющий проектом в процессе его реализации.