УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Основы проектной деятельности
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Государственное управление устойчивым развитием
Год набора	2026

Составитель:
ст.преп. Миндубаева И.А.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины – ознакомление студентов с основными методами и технологиями проектной деятельности, приобретение студентами теоретических и практических знаний о принципах организации проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач.

Задачи дисциплины:

– изучить понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента;

– научить постановке проблемы путем фиксации обучающимися содержания проблемы, выявления субъекта проблемы, а также всех заинтересованных сторон в данной ситуации. Определение требований и ожиданий заинтересованных сторон, в том числе с учетом социального контекста.

– научить определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами, ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических и продуктовых инноваций;

– научить выбирать оптимальные способы решения поставленных задач, планировать ожидаемые результаты и возможные сферы их применения;

– научить планировать и выполнять задачи в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм и форм контроля;

– научить разрабатывать паспорта проекта с учетом компетенций студенческой команды, имеющихся ресурсов, а также самоопределения участников проекта по отношению к решаемой проблеме.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

– основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования;

-– современные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач;

– правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта.

Уметь:

– ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта;

– определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта;

– оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач.

Владеть:

– навыками формулирования целей проектной деятельности;

– навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач;

– навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится, в зависимости от учебного плана, к обязательной части или к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана. Формирующие и формируемые дисциплины представлены в соответствии с учебными планами, в которых реализуется данная дисциплина.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины.

Дисциплина «Основы проектной деятельности» участвует в формировании следующей универсальной компетенции в соответствии с ФГОС ВО: УК-2:

УК-2: «СПОСОБЕН ОПРЕДЕЛЯТЬ КРУГ ЗАДАЧ В РАМКАХ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ВЫБИРАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ, ИСХОДЯ ИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ ПРАВОВЫХ НОРМ, ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ И ОГРАНИЧЕНИЙ».

УК-3. способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция УК-2	
УК-2.1 Определяет и формулирует круг задач в рамках поставленной цели	**УК-2.1 З.1** Знает основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования **УК-2.3 У.1** Умеет ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта **УК-2.1 В.1** Владеет навыками формулирования целей проектной деятельности
УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения поставленных задач, планирует ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	**УК-2.2 З.2** Знает современные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; **УК-2.2 У.2** Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта **УК-2.2 В.2** Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач;
УК-2.3 Планирует и выполняет задачи в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм и форм контроля	**УК-2.3 З.3** Знает правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта **УК-2.3 У.3** Умеет оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач. **УК-2.3 В.3** Владеет навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов

	и ограничений
Компетенция УК-3	
УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	**УК-3.1 З.1** Знает современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, способы эффективной коммуникации в группе или команде **УК-3.1 У.1** Умеет использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе **УК-3.1 В.1** Владеет навыками управления гармонизацией целей и развитием команды
УК-3.2 Взаимодействует с субъектами профессиональной деятельности, соблюдая установленные нормы и правила командной работы, при этом анализирует возможные последствия личных действий и несёт ответственность за общий результат	**УК-3.2 З.2** Знает содержательные и процессуальные теории мотивации, признаки эффективной команды, технологии ее создания, этапы развития команды, правила командного взаимодействия **УК-3.2 У.2** Умеет анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды **УК-3.2 В.2** Владеет инструментами формирования командного духа и структуры команды
УК-3.3 При социальном взаимодействии и реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения и интересы других участников на основе принципов бесконфликтного поведения	**УК-3.3 З.3** Знает алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов **УК-3.3 У.3** Умеет использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения **УК-3.3 В.3** Владеет навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно - тематический плани пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа)

Модульно-тематический план обучения:

Модульная разбивка курса					
Название модулей	Количество аудит. часов		Самостоятельная работа оч/оч-заоч	Всего часов оч/оч-заоч	Индикаторы компетенции
	Лекции оч/оч-заоч	Практика оч/оч-заоч			

1 Модуль. Сущность и особенности проектной деятельности.					
Тема 1. Появление и развитие понятия «проект». Этапы проектной деятельности (подготовка, управления реализацией, оценки и т.п.). Классификация проектов. Примеры проектов (исследовательские, социальные, инновационные, бизнес-проекты, гражданских инициатив, образовательные и т.д.).	2/1	0/0	0/4	2/5	УК-2.1. УК-2.2. УК-2.3. УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
Тема 2. Введение в социальное проектирование.	2/1	0/1	2/4	4/6	
Тема 3. Анализ ситуации и постановка проблем.	0/0	2/1	2/4	4/5	
Тема 4. Выработка гипотезы проектного решения и ее проверка.	2/0	2/0	2/4	6/4	
Тема 5. Разработка и защита паспорта проекта.	2/0	2/1	2/4	6/5	
Тема 6. Реализация общественного проекта.	0/0	2/1	2/4	4/5	
Тема 7. Подведение итогов и рефлексия деятельности.	0/0	2/0	2/4	4/4	
2 Модуль. Введение в технологическое проектирование (предпринимательство).					
Тема 8. Введение в технологическое проектирование (предпринимательство). Методы подбора и построения команды.	2/0	0/0	2/6	4/6	УК-2.1. УК-2.2. УК-2.3. УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
Тема 9. Методики генерации идей и их применимость.	2/1	2/0	2/4	6/5	
Тема 10. Клиенты и потребности: подход CustDev. Исследование рынка.	2/0	2/0	2/4	6/4	
Тема 11. Целеполагание и планирование (времени и ресурсов). Оценка рисков.	2/0	2/0	2/6	6/6	
Тема 12. Бизнес-модель. Механизмы деятельности в сфере привлечения средств.	2/0	2/0	2/4	6/4	
Тема 13. Маркетинг проекта.	2/1	2/0	2/4	6/5	
Подготовка к зачёту			**8/8**	**8/8**	
ИТОГО	**20/4**	**20/4**	**32/64**	**72/72**	

Пояснительная записка с этапами компетенций

Данный курс состоит из 2-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

1 модуль «Сущность и особенности проектной деятельности». Первый модуль охватывает семь тем рабочей программы учебной дисциплины.

В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

– знать основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования; современные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта;

– уметь ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта; определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта; оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач;

– владеть навыками формулирования целей проектной деятельности; навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач; навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Уровень усвоения полученных знаний, умений, навыков проверяется устным опросом и решением кейсовых заданий.

2 модуль «Введение в технологическое проектирование (предпринимательство)».

Второй модуль включает в себя шесть тем.

В результате прохождения второго модуля студент должен:

– знать основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования; современные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта;

– уметь ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта; определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта; оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач;

– владеть навыками формулирования целей проектной деятельности; навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач; навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Уровень усвоения полученных знаний, умений, навыков проверяется

устным опросом и решением кейсовых заданий. Курс завершается защитой проекта.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Появление и развитие понятия «проект». Этапы проектной деятельности (подготовка, управления реализацией, оценки и т.п.). Классификация проектов. Примеры проектов (исследовательские, социальные, инновационные, бизнес-проекты, гражданских инициатив, образовательные и т.д.). Зарождение понятия «проект». Классификация проектов. Жизненный цикл проекта. Функции традиционного и проектного менеджмента. Схема проекта. Проектный треугольник. Процесс. Отличие проекта и процесса. Программы в области внедрения технологических и продуктовых инноваций. Портфель.

Тема 2. Введение в социальное проектирование. Социально-ориентированные НКО и специфика взаимодействия с ними. Социальный проект и особенности социально-ориентированного проектирования. Выявление актуальных социальных проблем и разработка социального проекта. Ресурсное обеспечение социального проекта. Планирование социального проекта: методы реализации, инструменты проектной деятельности и ожидаемые результаты.

Тема 3. Анализ ситуации и постановка проблем. Изучение контекста существования проблемы (социальные, экономические, политические, экологические и другие аспекты). Идентификация проблемы. Сбор данных и анализ. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (представителями сообществ, организаций или групп). Постановка проблемы.

Тема 4. Выработка гипотезы проектного решения и ее проверка. Создание гипотезы. Планирование эксперимента для проверки гипотезы. Реализация и оценка предложенного решения. Анализ результатов и заключение.

Тема 5. Разработка и защита паспорта проекта. Определение целей. Выработка описания проекта. Определение задач и плана работы. Оценка ресурсов. Защита паспорта проекта.

Тема 6. Реализация общественного проекта. Прототипирование. Разработка и реализация решения или продукта. Тестирование и улучшение. Оценка продукта или решения.

Тема 7. Подведение итогов и рефлексия деятельности. Анализ выполненных целей. Оценка достигнутых результатов. Рефлексия.

Тема 8. Введение в технологическое проектирование (предпринимательство). Методы подбора и построения команды.

Понятие, сущность и особенности технологических проектов (предпринимательства) в современных условиях. Культура стартап-проектов в России и за рубежом. Окружение проекта и его виды. Участники проекта. Руководитель проекта. Команда проекта.

Тема 9. Методики генерации идей и их применимость.

Процесс инициации проекта. Основные процедуры инициации проекта. Выбор темы. Инструменты генерации идей. Понятие «Гипотеза». HADI-цикл.

Тема 10. Клиенты и потребности: подход CustDev. Исследование рынка.

Сущность понятия «CustDev» (customer development, кастомер-девелопмент). Основные этапы CustDev-исследования. Оценка потенциала рынка. Метод PAM, TAM, SAM, SOM.

Тема 11. Целеполагание и планирование (времени и ресурсов). Оценка рисков.

Определение целей и задач проекта. Планирование ресурсов. Оценка стоимости. Определение бюджета. Риски и общая схема управления ими. Методы сбора информации о рисках. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на риски.

Тема 12. Бизнес-модель. Механизмы деятельности в сфере привлечения средств.

Сущность бизнес-модели: понятие, структура и виды. Построение бизнес-модели. Источники финансирования. Типы и инструменты привлечения денежных средств. Меры поддержки проектов.

Тема 13. Маркетинг проекта.

Маркетинговые исследования. Разработка стратегии маркетинга. Формирование концепции маркетинга. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта. Реализация мероприятий по маркетингу проекта.

4.3. Планы семинарских занятий

Тема 1. Появление и развитие понятия «проект». Этапы проектной деятельности (подготовка, управления реализацией, оценки и т.п.). Классификация проектов. Примеры проектов (исследовательские, социальные, инновационные, бизнес-проекты, гражданских инициатив, образовательные и т.д.).

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «проект».
2. Этапы проектной деятельности.

3. Классификация проектов.
4. Жизненный цикл проекта.

Тема 2. Введение в социальное проектирование.

Вопросы для обсуждения

1. Социально-ориентированные НКО и специфика взаимодействия с ними.
2. Социальный проект и особенности социально-ориентированного проектирования.
3. Выявление актуальных социальных проблем и разработка социального проекта.
4. Ресурсное обеспечение социального проекта.
5. Планирование социального проекта: методы реализации, инструменты

проектной деятельности и ожидаемые результаты.

Тема 3. Анализ ситуации и постановка проблем.

Вопросы для обсуждения

1. Изучение контекста, в котором существует проблема.
2. Идентификация проблемы.
3. Сбор данных и анализ.
4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.
5. Постановка проблемы.

Тема 4. Выработка гипотезы проектного решения и ее проверка.

Вопросы для обсуждения

1. Создание гипотезы.
2. Планирование эксперимента для проверки гипотезы.
3. Реализация и оценка плана.
4. Анализ полученных результатов.
5. Оценка эффективности предложенного решения.

Тема 5. Разработка и защита паспорта проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Определение цели проекта и направления.
2. Разработка детального описания проекта.
3. Определение задач и плана работы.
4. Оценка необходимых ресурсов.
5. Защита паспорта проекта.

Тема 6. Реализация общественного проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Прототипирование.
2. Разработка и реализация решения или продукта.
3. Тестирование и улучшени ерешения или продукта.

4. Оценка результата.

Тема 7. Подведение итогов и рефлексия деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Анализ выполненных целей.
2. Оценка достигнутых результатов.
3. Рефлексия и уроки, извлеченные из проекта.
4. Оценка собственного вклада.
5. Обратная связь и рекомендации.

Тема 8. Введение в технологическое проектирование (предпринимательство). Методы подбора и построения команды.

Вопросы для обсуждения

1. Понятия «Стартап» и «Культура стартап-проектов»
2. Понятие, сущность и особенности технологических проектов (предпринимательства).
3. Окружение проекта и его виды.
4. Участники проекта.
5. Руководитель проекта.
6. Команда проекта

Тема 9. Методики генерации идей и их применимость.

Вопросы для обсуждения

1. Процесс формирования идей.
2. Анализ и поиск идей.
3. Инструменты генерации идей: Метод фокальных объектов, SCAMPER и др.
4. Современные проблемы генерации идей

Тема 10. Клиенты и потребности: подход CustDev. Исследование рынка.

Вопросы для обсуждения

1. Методы и подходы к оценке рынка в разных отраслях.
2. Критерии оценки привлекательности сегмента.
3. Изучение потребностей и запросов потребителей.
4. Факторы поведения потребителя.
5. Специфика поведения индивидуальных и корпоративных потребителей.

Тема 11. Целеполагание и планирование (времени и ресурсов). Оценка рисков.

Вопросы для обсуждения

1. Содержание продукта. Содержание проекта.

2. Общая схема управления содержанием проекта.
3. Риски и общая схема управления ими.
4. Качественный анализ рисков.
5. Количественный анализ рисков.
6. Контроль рисков.

Тема 12. Бизнес-модель. Механизмы деятельности в сфере привлечения средств.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие бизнес-модели, ее виды.
2. Механизм выбора бизнес-модели компании.
3. Ключевые элементы, функциональные блоки бизнес-модели.
4. Планирование управления стоимостью.
5. Определение бюджета.
6. Источники финансирования проекта: выбор и обоснование.

Тема 13. Маркетинг проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Инструменты маркетинговых исследований.
2. Особенности маркетинга высокотехнологичных стартапов.
3. Особенности продаж инновационных продуктов.

Методические указания

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины и оценивания результатов обучения.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции.

Основная форма организации обучения по дисциплине «Основы проектной деятельности» – это практические занятия в виде выполнения проектного задания. При применении данного подхода у студентов закрепляются и углубляются, приводятся в систему навыки самостоятельного подхода к решению задач в сфере управления проектами, совершенствуются умения, полученные при изучении целого ряда профессиональных дисциплин.

Кроме того, данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе профессиональной деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде

всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных преподавателем, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является способом углубления и закрепления знаний, умений и навыков, полученных студентами во время аудиторных занятий. Основное содержание самостоятельной работы составляет проработка лекционного материала, методических пособий и рекомендованной литературы, а также подготовка отчетов по результатам лабораторных работ. Лабораторные работы выполняются в соответствии с методическими указаниями по выполнению лабораторных работ. Дополнительные источники информации студенты выбирают самостоятельно, пополняя полученные на лекциях и лабораторных работах знания и навыки сведениями, собранными самостоятельно в учебной, нормативно-справочной, научной литературе и Интернет - публикациях.

Качество усвоения студентами лекционного материала проверяется при помощи проведения текущих опросов в ходе проведения аудиторных занятий. Качество самостоятельной работы студентов с методическими пособиями проверяется при выполнении студентами лабораторных работ.

Ориентация курса на получение теоретических знаний, так и развитие компетенцийи формирование необходимых для будущей деятельности современного менеджера практических умений и навыков в области управления проектами предполагает использование в учебном процессе различных методов и технологий обучения:

- традиционные - теоретические опросы, тесты, аналитические и творческие задания.

- новые –презентации результатов самостоятельно выполненного задания по предложенной преподавателем теме.

Методика преподавания данной дисциплины помимо лекционных и семинарских занятий предполагает проведение итоговой деловой игры по изучаемым разделам курса, а также индивидуальных консультаций по отдельным проблемам.

Для самостоятельного изучения предлагаются следующие темы.

1. Управление рисками проекта.
2. Управление портфелем проектов.
3. Управление программой.
4. Корпоративные системы управления проектами.
5. Планирование и контроль проекта.
6. Информационные технологии управления проектами.
7. Технологии внедрения проектного управления (проектная мастерская).
8. Проектный офис.
9. Современные стандарты в Управлении проектами.
10. Управление крупными и международными проектами
11. Современные модели управления проектами
12. Критерии успеха проекта.
13. Миссия, цели, ограничения и допущения проекта
14. Куратор проекта. Задачи и функции куратора.
15. Жизненный цикл проекта.
16. Руководитель проекта. Ответственность, полномочия и функции.
17. Формирование организационной структуры проекта.
18. Проектные роли. Функции, полномочия, ответственность, требуемые компетенции.
19. Оценка деятельности работ в проекте.
20. Сетевая диаграмма проекта. Назначение и способы построения сетевой диаграммы.
21. Календарный план проекта как инструмент прогнозирования и своевременного принятия управленческих решений.
22. Оптимизация календарного плана. Метод критического пути
23. Временные резервы работ и их анализ.
24. Определение риска. Методы и средства идентификации рисков.
25. Экспертная оценка рисков.
26. Карта рисков.
27. Разработка плана реагирования на риски.
28. Контроль сроков проекта.
29. Контроль стоимости проекта.
30. Контроль содержания проекта.
31. Завершение проекта. Итоговый отчет по проекту.

6.Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная:

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 257 с. — ISBN 978-5-

394-05715-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136539.html

2. Чабанова Е.В. Введение в проектную деятельность : учебно-методического пособие / Чабанова Е.В.. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2024. — 77 с. — ISBN 978-5-398-03138-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151499.html

3. Левушкина, С. В. Управление проектами : учебник / С. В. Левушкина. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 160 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156622.html

4. Теоретические и практические основы управления рисками инвестиционного проекта в агробизнесе : учебное пособие / С. С. Вайцеховская, Е. Г. Агаларова, Н. В. Банникова, Н. Н. Тельнова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2024. — 96 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148187.html

Дополнительная:

1. Ульянова, С. А. Управление проектами : практикум / С. А. Ульянова. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2024. — 67 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152702.html

2. Хохрина О.М. Управление проектами : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 36.05.01 Ветеринария всех форм обучения / Хохрина О.М.. — 2-е изд. — Брянск : Брянский государственный аграрный университет, 2025. — 61 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156430.html

3. Иванова И.В. Управление проектами : учебно-методическое пособие / Иванова И.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-4497-1333-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/145953.html

4. Проняева, Л. И. Управление финансовыми рисками в организациях электроэнергетической отрасли в условиях неопределенности : научная монография / Л. И. Проняева, А. С. Кретова. — Орёл : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. — 168 с. — ISBN 978-5-93179-869-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160691.html

5. Управление качеством : практикум / О.А. Табекина [и др.].. — Нижний Новгород : Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. — 72 с. — ISBN 978-5-00036-330-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158637.html

6. Тимиргалиев, И. Н. Управление рисками : учебное пособие / И. Н. Тимиргалиев. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 184 с. — ISBN 978-5-4497-4491-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151835.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

https://www.minobrnauki.gov.ru/files/Metodicheskoe_posobie_Obuchenie_sluzheniem.pdf Обучение служением: Методическое пособие / Под редакцией О.В. Решетникова, С.В. Тетерского. — М.: АВЦ, 2020. — 216 с.

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

https://dobro.ru/ - экосистема IT-сервисов для развития созидательной гражданской активности

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ». В процессе изучение активно используется экран и видеопроекционное оборудование.

Типовой пакет лицензионного системного и офисного ПО включает в себя: операционные системы MS Windows 8.1Pro и MS Windows 10 Pro, пакеты программ для работы с документами MS Office 2013 и OpenOffice.

Программное обеспечение, входящее в типовой установочный пакет, получает обновление в автоматическом, установленном разработчиком (компанией Microsoft) порядке, посредством сети Интернет.

Подтверждающие документы: Акт приема-передачи неисключительного ограниченного права на лицензионное ПО № ПРСЧ-12-04326 от 18.12.2013г., №558 от 18.12.2014г., №ПРСЧ-15-01353 от 10.11.2015г., №272 от 15.04.2016г.,

Microsoft Open License: 64476071 Windows 8.1 Professional и Office Professional Plus 2013; Microsoft Open License: 65966487 Windows 10 Pro, бухгалтерские документы, подтверждающие факт приобретения лицензионного ПО.
Apache OpenOffice — свободный пакет офисных приложений (https://www.openoffice.org/ru/)

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка сформированности компетенции УК-2
«Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений»
в части дисциплины «Основы проектной деятельности»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	**Знает:** – некоторые подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования; -– некоторые методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; – правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта. **Умеет:** – ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта на уровне «по шаблону»; – определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на уровне «по шаблону»; – оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной де-	Проектный практикум Кейсы Зачет

		ятельности, в том числе для решения социально значимых задач на уровне «по шаблону». **Владеет:** – навыками формулирования целей проектной деятельности на уровне «по шаблону»; – навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач на уровне «по шаблону»; – навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений на уровне «по шаблону».	
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	**Знает:** – основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования; -– основные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; – правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта. **Умеет:** – ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта на базовом уровне; – определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на базовом уровне; – оценивать потребность в ресурсах, исполь-	Проектный практикум Кейсы Зачет

		зовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач на базовом уровне. **Владеет:** – навыками формулирования целей проектной деятельности на базовом уровне; – навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач на базовом уровне; – навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений на базовом уровне.	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	**Знает:** – основные подходы к осуществлению проектной деятельности, методы целеполагания и делегирования; -– современные методы осуществления проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач; – правовые нормы и формы контроля, обеспечивающие реализацию проекта. **Умеет:** – ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта на продвинутом уровне; – определять оптимальные способы решения	Проектный практикум Кейсы Зачет

		поставленных задач проекта на продвинутом уровне; – оценивать потребность в ресурсах, использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности, в том числе для решения социально значимых задач на продвинутом уровне. **Владеет:** – навыками формулирования целей проектной деятельности на продвинутом уровне; – навыками планирования результатов проектной деятельности и возможных сфер их применения, в том числе для решения социально значимых задач на продвинутом уровне; – навыками проектирования задач, выбирая оптимальный способ ее решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений на продвинутом уровне.	

Оценка сформированности компетенции УК-3. способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
в части дисциплины «Основы проектной деятельности»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	**Знает:** - современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства - содержательные и процессуальные теории мотивации, этапы развития команды и правила командной работы - алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов **Умеет:** - использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе-ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта - анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению	Выступление на семинаре Тестовые задания Проектный практикум Кейсы Зачет

		поставленной цели - использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения **Владеет:** - навыками управления гармонизацией целей и развитием команды - инструментами формирования командного духа и структуры команды - навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций	
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	**Знает:** - современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства - содержательные и процессуальные теории мотивации, этапы развития команды и правила командной работы - алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов **Умеет:** - использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе-ставить цели и формулировать задачи для	Выступление на семинаре Тестовые задания Проектный практикум Кейсы Зачет

		поэтапной реализации проекта - анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели - использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения **Владеет:** - навыками управления гармонизацией целей и развитием команды - инструментами формирования командного духа и структуры команды - навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	**Знает:** - современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства - содержательные и процессуальные теории мотивации, этапы развития команды и правила командной работы - алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов **Умеет:** - использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде,	Выступление на семинаре Тестовые задания Проектный практикум Кейсы Зачет

		устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе-ставить цели и формулировать задачи для поэтапной реализации проекта - анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели - использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения **Владеет:** - навыками управления гармонизацией целей и развитием команды - инструментами формирования командного духа и структуры команды - навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций	

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине:

«Основы проектной деятельности»

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Проектный практикум
      2.1.2 Кейсы

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	УК-2			УК-3		
	УК-2.1	УК-2.2	УК-2.3	УК-3.1	УК-3.2	УК-3.3
Формы текущего контроля						
Проектный практикум	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3
Кейсы	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3
Формы промежуточного контроля						
Зачет	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Проектный практикум

Основные этапы:

1 этап. Разработка документации по проекту (тематика проекта предлагается преподавателем или разрабатывается командой проекта) в следующей последовательности:

1. Процесс инициации проекта.
2. Процессы планирования проекта.
3. Процесс организации исполнения работ.
4. Процесс контроля исполнения проекта.
5. Процесс завершения проекта.

2 этап. Осуществление работ по проекту в соответствии с заданной тематикой.

3 этап. Подготовка доклада и презентации по результатам проведенных проектных работ. Выступление руководителя проектной группы.

Название проекта: перечень предлагается преподавателем либо формируется обучающимися в результате исследования.

Задачи по проекту: выполнение проектных работ, проектной документации, подготовка итогового документа, проектной документации, презентации и отчетного доклада.

Результаты проектных работ:

1. Проектная документация (шаблоны документов предоставляются преподавателем):
   - устав проекта,
   - описание содержания проекта,
   - план управления проектом,
   - запрос на изменение,
   - протокол совещания,
   - реестр рисков,
   - отчет о статусе проекта,
   - отчет по завершении проекта;
2. Концепция создания предприятия (по выбранной сфере деятельности);
3. Презентация проекта.

Основные материалы разделов концепции должны быть составлены на основе тщательно организованных маркетинговых исследований. План исследования составляется студентами самостоятельно и согласуется с преподавателем.

Критерии оценивания лабораторного практикума

Результат	Балл
Документация по проекту составлена качественно. Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, в отчете логичен и последователен.	100-90
Документация по проекту составлена хорошо. Имеются редакционные замечания. Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Документация по проекту подготовлена с некоторыми замечаниями, не в полном объеме. Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого проекта.	70-79
Документация по проекту подготовлена с существенными замечаниями. Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Документация по проекту не представлена. Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Кейсы

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 м1, 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 распределись следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% — под бизнес-функции и 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 и 4,245 млрд 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 предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления.

Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО 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 ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие уча-

стия 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…»1, 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.

Вавгусте 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, обосновывшаяся «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, милиционеры 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 СанктПетербурга 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 вы-

сотного 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 СанктПетербурга. 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 ОАО 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 строи-

тели 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 на момент написания учебника неясной. Среди авторов учебника не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. 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:

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

Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании ToddPacifiShipyards»

Постановка проблемы. Американская судостроительная компания ToddPacifi c 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 ToddPacifi c 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 ToddPacifi c 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 ToddPacifi c 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 ToddPacificShipyards 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. Воз-

можность 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 заводили свои новые коды.

Внедрив систему IFS Applications, компания ToddPacificShipyards смогла сократить число спорных номеров деталей со 140 000 до 32 000. Одним из наиболее важных достижений компаний ToddPacificShipyards 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 18 га, которые занимает судоверфь. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманных компьютеров (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?

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 Кущевский (Краснодарский край) элеваторы, несколько предприятий по заготовке маслосырья, Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы. Самарский жиркомбинат, ЗАО «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 компа-

нии. 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 2002 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», и потребовал отстранения от должности генерального директора НМЖК Николая Нестерова и смены состава совета директоров комбината. По его жалобе 5 ноября 2002 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». «Ринако» входит в группу МДМ, которая в 2002 г. уже вела скупку сельскохозяйственных активов — «Смолмяса», 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 гнушаются никакими средствами.

Вопрос по кейсу

Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности дляпредприятий российской экономики?

Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»

Группа компаний БКФ2 основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона.

Всоставе 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 (EuropeanBankforReconstructionandDevelopment — 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 (ECA) 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. То есть банк взял на себя валютные риски.

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

Вопросы по кейсу

1. Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства? Какую роль играет такое агентство

в данном проекте?

2. Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания? Почему они были отвергнуты?

3. Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования? Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

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. 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. EliLilly, DowChemical, Revlon и E. I. DuPont 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 — генная инженерия. Возникли новые венчурные компании, такие как GenetechCorporation 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 натри группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC.

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, Hoffman-LaRoche разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. VSC заключила с Hoffman-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.

Вначале 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 дру-

гих 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.

Втечение 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 найтив 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 дово-

дились 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 по 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?

Кейс «Новинка и ее восприятие»

Компания «Фрей», производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов, как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки 11 Г.Д. Крылова, М.И. Соколова Маркетинг. Практикум: учебное пособие.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 29 находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные ртутные термометры. Это изделие компания выпускала несколько десятилетий. Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями:

оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей. Кроме того, опрос выборки показал, что почти все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают не уверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометрами, сожалеют что до сих пор не купили его. Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы. Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра. Следующая задача, провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена. Кроме данной фирмы, на рынок представляют аналогичные термометры и другую медицинскую технику еще 3 фирмы, но они не так известны потребителям, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7, 95-11, 95 ф.ст. Вопросы к кейсу: 1. Выделите потенциальную угрозу выведения новинки на рынок. 2. Предложите ценовую стратегию для данного модифицированного продукта. 3. Выделите тип потенциальных покупателей. 4. Разработайте программу взаимодействия с клиентами, с учетом потребительской ценности инновации.

Кейс «Новинка и ее восприятие»

Компания «Фрей», производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов, как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные ртутные термометры. Это изделие компания выпускала несколько десятилетий. Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей. Кроме того, опрос выборки показал, что почти все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают не уверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометрами, сожалеют что до сих пор не купили его. Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося

полимерного материала, снабжен цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы. Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра. Следующая задача, провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена. Кроме данной фирмы, на рынок представляют аналогичные термометры и другую медицинскую технику еще 3 фирмы, но они не так известны потребителям, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7, 95-11, 95 ф.ст.

Вопросы к кейсу: 1. Выделите потенциальную угрозу выведения новинки на рынок. 2. Предложите ценовую стратегию для данного модифицированного продукта. 3. Выделите тип потенциальных покупателей. 4. Разработайте программу взаимодействия с клиентами, с учетом потребительской ценности инновации.

Кейс «Многоликий Давид Ян: история успеха»

Досье Давид Ян родился 3 июня 1968 года в Ереване. В 1992 году окончил факультет общей и прикладной физики Московского физико-технического института по специальности «Прикладные физика и математика». На 4-м курсе вуза вместе с сотрудником Института проблем технологии микроэлектроники Российской академии наук Александром Москалевым основал компанию BitSoftware, в 1997 году переименованную в ABBYY. Наиболее известные разработки компании — электронный словарь ABBYY Lingvo, система распознавания документов ABBYY FineReader, решение для потокового ввода данных и документов ABBYY FlexiCapture. В 1998 году основал компанию Cybiko (Сайбико). В 2001 году открыл компанию ATAPY Software. В 2004-2010 годах принял участие в создании FAQ-Cafe, клубов ArteFAQ, «Сквот», «Сестры Гримм», «Дефакто». В 2005 году основал компанию iiko (Айко). Финансирует образовательный фонд Ayb (Айб) в Армении, образовательный центр TUMO, принимает участие в Наблюдательном совете МФТИ. Увлекается путешествиями, современным дизайном, архитектурой, фотографией. Женат. Воспитывает двух сыновей и дочь. Предпринимательская карьера Давида Яна началась в 1989 году, когда будучи студентом четвертого курса Московского физико-технического института, во время подготовки к экзамену по французскому языку, его посетила мысль создать электронный словарь иностранных слов. Задумка была проста - найти людей, которые переведут словарь на электронные носители и создадут программную оболочку. Они нашлись. На этом этапе судьба свела Давида Яна с Александром Москалевым, который согласился участвовать в проекте в качестве разработчика программного обеспечения. Сейчас Москалев является руководителем направления подготовки и выпуска дистрибутивов ABBYY. Никакого серьезного бизнеса поначалу не предполагалось - план заключался в продаже сотни экземпляров продукта по сотне рублей - это

принесло бы молодым предпринимателям около 10 тысяч рублей, что по тем временам для студентов было очень хорошей суммой. Поначалу команда предполагала, что если они сделают словарь на 35000 слов, то им не будет равных, но на полпути работы они вдруг обнаружили, что есть много словарей - конкурентов с большим количеством слов, позволяющих осуществлять перевод в двух направлениях. Тем не менее, продолжив работу, они продали в первой половине 1990г. не 100 экземпляров, как ожидалось, а всего 15. И экземпляр Lingvo стоил не 100 рублей, а 700. 96 В общем, команда оценила проект как успешный. Молодым предпринимателям удалось получить прибыли больше, чем ожидалось. Правда, часть денег - 3000 рулей - им пришлось вернуть в счет займа, который предоставил им Центр научно-технического творчества молодежи. К тому же словарь оказался востребованным, поскольку имел ряд преимуществ в условиях существующей тогда операционной системы Dos: дистрибутив программы (3 килобайта) поставлялся на одной дискете, объём базы данных составлял 38000 словарных статей. В итоге, разработчики обнаружили на рынке порядка 50 тысяч нелегальных копий Lingvo. Это было доказательством востребованности продукта. Дела у Яна пошли в гору, и вскоре была учреждена компания - с названием «BitSoftware». Проект Lingvo продолжал развиваться, основываясь на концепции, которой придерживалась команда Давида Яна «сверла и дырки». Концепция исходила из того, что когда люди приходят в магазин покупать сверла, им в действительности нужны не сверла, а получаемые с их помощью дырки. Применив эту концепцию к словарю Lingvo, команда проекта поняла, что людям на самом деле нужен не словарь как таковой, а перевод. Исходный материал в то время, как правило, находился на бумаге. Все иноязычные документы существовали в виде печатных, твердых копий. Кому-то приходилось вначале впечатывать слово на незнакомом языке, затем его переводить. Разработчики Lingvo объединили несколько программ: распознавание, коррекция орфографии, построчный, простенький перевод и свой словарь, с помощью которого этот построчник можно было довести до качественного перевода. 4 программы были объединены в LingvoSystems. Торговую марку зарегистрировали, предоставив пользователям возможность получить конечный продукт, а именно перевод. Идея с точки зрения маркетинга оказалась настолько востребованной, что, не смотря на то, что создаваемый перевод был черновым, этот комплект активнейшим образом покупался, обороты компании резко выросли. Разработчики наладили каналы сбыта в областях, в которых раньше не работали, а именно в распознавании. В 1992 году «BitSoftware» разработала свой корректор орфографии, в 1993 году - новый флагманский продукт - оптическая система распознавания документов FineReader. Оказалось, что по своим характеристикам он превосходит не только российские, но и зарубежные аналоги. В 1997 году было принято решение выйти на международный уровень, произведя ребрендинг, сменив название компании с «Bit» (существовало более десятка компаний с названием BIT) на «ABBYY Software House». В переводе с праязыка мяо-яо ABBYY означает «ясный глаз», что очень четко отражает деятельность компании в области создания систем оптического распознавания

текстов. Компания стала продавать лицензии ABBYY FineReader ведущим мировым производителям сканеров и распространять продукты для частных пользователей через партнерскую сеть. Уже в 1999 заработала ABBYY USA, на следующий год - ABBYY Europe, далее Япония, Кипр, Тайвань и так далее. 97 Сегодня компания ABBYY - это 10 международных офисов, высокотехнологичное российское агентство по переводу ABBYY Language Services и издательство ABBYY Press. Работает на нее около 900 сотрудников, а продуктами ABBYY пользуется более 30 миллионов человек. В настоящее время компания занимается разными направлениями, в том числе и разработкой мобильных приложений. Это все те же словари, и новые программы, такие как ABBYY Business Card Reader. Она позволяет считывать с визитки контактную информацию и заносить ее в телефонную книгу мобильного аппарата. В 1997 году, когда компания ABBYY достаточно твердо стояла на ногах, Ян решил выйти из компании и заняться новым проектом. Ян выдумал коммуникатор Cybiko. Cybiko - карманный компьютер с антенной - 145 мм в длину, 72 мм в ширину, 122 г веса - объединял функции дейтинга и соцсетей. С его помощью можно было чатиться, играть в простые игры, знакомиться с людьми. Устройства могли обнаруживать друг друга на расстоянии 250 м и сообщить владельцам с помощью вибрации, что неподалёку другой обладатель Cybiko хочет поболтать. Идея оказалась очень востребованной. Тогда из социальных явлений был единственный инструмент - icq, в котором были первые 20 или 40 миллионов подписчиков во всем мире. Смс не было вообще, Bluetooth был на бумаге. Wi-fi существовал, но он потреблял столько энергии, что ни одно мобильное устройство не могло выдержать его. В 1998 году это устройство появилось в виде прототипа, год спустя оно было оформлено. В 2000 году в США было продано 300 000 устройств за четыре месяца. Карманные компьютеры завладели умами школьников, попали в виш-листы гиков101. А в 2002 году AOL купил долю в компании — 30% за $15 млн. Cybiko получило популярность, общий тираж всех изданий, которые написали о Cybiko, превысил 650 миллионов экземпляров, телевизионные каналы только и говорили о Cybiko. В исследованиях писали, что эти устройства предопределили появление геолокационных соцсетей. Заказы ритейлеров превысили 700 тысяч экземпляров. Давид Ян принял решение произвести 400 тысяч экземпляров. В итоге произвели 400 тысяч, а продали 250 тысяч. Причиной стало падение рынка Nasdaq. По некоторым компаниям он тогда упал в 20-30 раз. 140 тысяч IT-специалистов были уволены за 1 месяц в США. Началась реальная рецессия. Это сказалось не только на предпочтениях, закрывались автомобильные дилерские сети, подали на банкротство гигантская сеть офисных центров, символ детских игрушек - сеть детских магазинов в США. Чтобы хоть как-то спасти свой бизнес Ян переориентировался на Европейский рынок, попытавшись выпустить следующую версию Cybiko с функциональностью мобильного телефона - CybikoPhone. В 2001 году Ян готовился к старту продаж в Лондоне. Первую партию устройств должны были привезти в центр города несколько вертолётов. Ян мечтал: двери 101 Гик (англ. geek, IPA gi:k) —

человек, чрезвычайно увлечённый чем-либо; фанат. Изначально гиками именовали людей, увлечённых высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами) [Сайт сообщества Гиков. -(http://igeek.ru/)] 98 супермаркетов электроники откроются, конная полиция будет охранять толпы детей, которые кинутся покупать Cybiko. Ян срежиссировал кино и наметил премьеру на 15 сентября, но запуск продаж не состоялся. 11 сентября произошёл теракт в США, изменивший общественное отношение к коммуникационным гаджетам в школах и других общественных местах. А через год Ян закрыл производство своих коммуникаторов - за два года было куплено полмиллиона устройств, в разы меньше, чем ожидалось. В 2004 году решил открыть место, где технологии и творчество будут пересекаться. Так появилось FAQ-кафе. Ян поработал в ресторане барменом, поваром, официантом и управляющим, сам вник во все процессы ресторанного дела. В результате выяснилось, что в России, и за рубежом большинство ресторанов не автоматизированы в полной мере, только отдельные участки - касса, склад, может быть, начисление зарплаты. Доходило до того, что некоторые заведения использовали до 11 различных систем управления бизнесом. Так родилась идея создания лучшей в мире системы управления ресторанным бизнесом и возникла компания Iiko. В 2008 году удалось создать по-настоящему полноценную систему, охватывающую все аспекты и процессы в ресторанном бизнесе. На 2009-2010 год уже была реализована возможность управления целой сетью ресторанов - в системе есть возможность управления логистикой, персоналом и взаимодействию с посетителями. Сегодня практически половина российских ресторанов и кафе работает на системе Яна и Ко. Наладив систему управления ресторанным бизнесом, Ян нашел новое увлечение - автоматизации процессов и оптимизации оплаты с мобильных устройств. И вновь Ян готов броситься с головой в омут неизвестности и начать разработку очередного сумасшедшего проекта.

Задание для самостоятельной работы

Изучите приведенный в Приложении кейс «Многоликий Давид Ян: история успеха» и дайте развернутые ответы на вопросы: Соответствует ли деятельность компании ABBYY приоритетным направлениям науки, техники и технологиям, а также перечню критических технологий Российской Федерации? На какую поддержку со стороны государства может рассчитывать компания? Изучите приведенный в Приложении кейс «Многоликий Давид Ян: история успеха». На каких основных факторах конкурентоспособности России основывается успех компании ABBYY? Выполните Анализ по ромбу М. Портера.

Изучите приведенный в Приложении кейс «Многоликий Давид Ян: история успеха» и дайте развернутый ответ: В соответствии с какой моделью построен инновационный процесс в компании ABBYY? Изучите приведенный в Приложении кейс «Многоликий Давид Ян: история успеха». Определите, какому технологическому укладу соответствует продукция компании ABBYY, Cybiko, Iiko? Какова на Ваш взгляд основная причина провала проекта Cybiko?

Дайте развернутый ответ, основываясь на положения теории жизненного цикла инновации. Заполните нижеприведенную таблицу, классифицировав инновации, о которых говорится в кейсе по признакам, изложенным в параграфе 1.2 темы 1. № Инновация Классификационный признак Предмет и сфера приложения Значимость Масштаб распространения Причина возникновения Область применения 1 2 Задание 2. Используя схему инноваций, представленную в параграфе 1.3 темы 1, определите какие рычаги стимулирования инноваций использовала компания ABBYY при создании своих инновационных продуктов

Распишите основные этапы создания и коммерциализации технологических и продуктовых инноваций

Критерии оценивания кейсов

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание практической задачи, логично и последовательно отвечает на вопрос: точно определяет тип изменения, знает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, дает развернутое обоснование своего ответа, предлагает четкую систему практической реализации изменений на основе анализа принятия управленческих решений	90-100
Демонстрирует полное понимание практической задачи, логично и последовательно отвечает на вопрос: точно определяет тип изменения, знает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, но шаги по практической реализации изменений не сформулированы в четкую систему	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопросов, не в полном объеме раскрывает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, способен охарактеризовать управленческое решение в рамках организационных изменений, но их практическую реализацию не может сформировать в единую систему.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы, закономерности организационных изменений, но не может дать их развернутую характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1. Классификация проектов.
2. Календарный план проекта.

3. Жизненный цикл проекта.
4. Цели и критерии успеха проекта.
5. Руководитель проекта и его роль.
6. Профессиональные навыки менеджера проекта.
7. Особенности формирования команды проекта.
8. Организационные структуры управления проектом
9. Отбор и определение приоритетности проектов.
10. Процесс планирования содержания проекта.
11. Процесс планирования бюджета проекта.
12. Процесс планирования персонала проекта.
13. Процесс планирования закупок в проекте.
14. Процесс планирования реагирования на риски.
15. Процесс планирования обмена информацией в проекте.
16. Процесс планирования управления изменениями в проекте.
17. Основные процедуры организации исполнения проекта.
18. Процесс завершения проекта.
19. Управление сроками.
20. Набор команды проекта и ее развитие.
21. Управление командой проекта.
22. Планирование качества.
23. Использование программного обеспечения в управлении проектами.
24. Основные возможности программных средств управления проектами.
25. Социальный проект и особенности социально-ориентированного проектирования.
26. Ресурсное обеспечение социального проекта.
27. Планирование социального проекта: методы реализации, инструменты проектной деятельности и ожидаемые результаты.
28. Прототипирование.
29. Разработка и реализация решения или продукта.
30. Понятия «Стартап» и «Культура стартап-проектов».
31. Понятие, сущность и особенности технологических проектов (предпринимательства).
32. Окружение проекта и его виды.
33. Инструменты генерации идей: Метод фокальных объектов, SCAMPER и др.
34. Современные проблемы генерации идей.
35. Содержание продукта. Содержание проекта.
36. Риски и общая схема управления ими.
37. Качественный анализ рисков.
38. Количественный анализ рисков.
39. Понятие бизнес-модели, ее виды.
40. Ключевые элементы, функциональные блоки бизнес-модели.
41. Источники финансирования проекта: выбор и обоснование.
42. Инструменты маркетинговых исследований.

43. Особенности маркетинга высокотехнологичных стартапов.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

В качестве практического задания на зачет предлагается презентация проекта, разработанного командой, состоящей из 3-4 человек с пояснительной запиской о ролях каждого члена команды.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на ВОПРОС студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**

быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**не зачтено**	**Компетенции не сформированы**