

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ по
дисциплине

«Креативный проектный практикум»

Направление подготовки
42.03.01 Реклама и связи с общественностью
Направленность (профиль)
Реклама в системе маркетинговых коммуникаций

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине «Креативный проектный практикум». Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области проектного менеджмента и экономики на предприятиях сферы креативных индустрий и систематизировать знания, полученные в процессе изучения теории.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Сущность и особенности проектной деятельности. Программы и проекты как средства решения управленческих задач.	6
Типы и виды проектов и принципы управления различными типами проектов	8
Проекты в системе функционального и стратегического менеджмента (часть 1)	10
Проекты в системе функционального и стратегического менеджмента (часть 2)	12
Окружение проекта (часть 1)	14
Окружение проекта (часть 2)	16
Управление отношениями со стейкхолдерами проекта	18
Команда проекта	20
Принятие решений в управлении проектами	23
Управление проектами в условиях Неопределенности и риска	25
Составление сметы и бюджета проекта (часть 1)	27
Составление сметы и бюджета проекта (часть 2)	29
Планирование проекта	31
Организационная структура проекта	33
Управление коммуникациями проекта (часть 1)	35
Управление коммуникациями проекта (часть 2)	38
Контроль и аудит проекта	40
Завершение проекта	43
Методические рекомендации к проведению практических занятий во 2-7 семестрах	45

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Креативный проектный практикум» разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Цель **методических указаний** дисциплины «Креативный проектный практикум» - способствовать формированию знаний, умений и навыков, позволяющих качественно выполнять профессиональные обязанности с учетом требований проектного управления, позволяющего квалифицированно принимать решения на разных фазах проектного цикла, грамотно выполнять функции управления проектами, создавать проектную команду и выстраивать проектную структуру, а также проводить экспертизу проектных решений у студентов.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- ознакомление с историей развития управления проектами;
- исследование научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- овладение методическими подходами к классификации, структуризации и оценке проектов;
- изучение роли и функций основных участников проекта на различных этапах жизненного цикла проекта;
- знакомство с организационными формами и структурами управления проектами;
- изучение основных процессов и функций управления проектами;
- знакомство с процедурами экспертизы, оценки и отбора проектов;
- исследование основных источников проектного финансирования;
- овладение навыками бизнес-планирования проектов;
- идентификация и оценка проектных рисков.
- приобретение практических навыков планирования, управления стоимостью и контроля проекта;
- приобретение практических навыков разработки, реализации и оценки эффективности проекта.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- владея теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами, в том числе в сфере услуг и индустрии гостеприимства, формулирует цель проекта, определяет совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение и определяет ожидаемые результаты решения задач;
- с использованием знаний по управлению проектами в сфере услуг разрабатывает план действий для решения задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений;
- организуя и координируя совместную деятельность сотрудников, обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её

- членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта;
- разрабатывая организационные схемы, стандарты и процедуры, устанавливает личные и профессиональные цели в соответствии с уровнем своих ресурсов и приоритетов действий, для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности;
 - рационально управляя своим временем в рамках проектной деятельности в сфере туризма и гостеприимства, реализует и корректирует стратегию личностного и профессионального развития, с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда;
 - участвуя в организационно-управленческой деятельности по управлению проектами предприятия, критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач в избранной сфере профессиональной деятельности;
 - осуществляя деятельность по управлению проектами в сфере креативных индустрий, понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

Планы практических занятий.

Практическое занятие 1, 2

Тема: Сущность и особенности проектной деятельности. Программы и проекты как средства решения управленческих задач

Цель занятия: дать характеристику основным категориям, понятиям и принципам управления проектами.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Под управлением проектами понимается планирование и выполнение некоторого комплекса действий, называемого проектом. Концепции и системы, применяемые при управлении проектами, как и связанные с ними трудности, вытекают из природы самих проектов. Поэтому менеджеры и специалисты, участвующие в исполнении программ и проектов, должны хорошо понимать их специфику.

Подобно большинству организационных мероприятий, основная цель проекта – удовлетворение потребностей заказчика. Помимо этого фундаментального сходства, характеристики проекта помогают отличить его от других действий организации.

Основные характеристики проекта таковы:

- установленная цель проекта;
- определенное время на его реализацию;
- привлечение для его реализации разных отделов и специалистов разного профиля;
- новизна: как правило, выполняется нечто, что никогда не делалось ранее;
- особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работы.

Жизненный цикл проекта последовательно проходит через четыре стадии: определение, планирование, выполнение и завершение (доставка результатов клиенту). Все начинается с того момента, когда проекту дают добро. Проект разворачивается медленно, постепенно усилия достигают пика и затем сходят «на нет» при сдаче проекта заказчику.

На стадии «определения» проект конкретизируется (определяются спецификации); устанавливаются цели проекта; формируются команды; определяются обязанности.

На стадии «планирования» уровень усилий возрастает, разрабатываются планы, чтобы определить, что повлечет за собой выполнение проекта, когда его нужно завершить, кому он принесет пользу, какой уровень качества работ необходимо поддерживать и какова будет смета затрат.

На стадии «выполнения» производится основная часть проектных работ – и физических, и умственных. Создается материальный продукт (например, мост, отчет, вычислительная программа). В целях контроля проверяют, укладывается ли проект в график работ, в смету, соответствует ли он утвержденным спецификациям.

На стадии «доставки» обычно выполняют две вещи: доставляют готовый продукт-проект заказчику и перерасмещают ресурсы проекта. Доставка проектного продукта может предполагать обучение заказчика и передачу ему необходимой документации. Перерасмещение обычно означает высвобождение оборудования (и/или материалов) на другие проекты и формирование новых заданий для членов проектной группы.

Наиболее важными особенностями работы менеджеров проекта, исходя из вышеперечисленных характеристик, являются следующие:

- проектами необходимо управлять на протяжении всего жизненного цикла, обеспечивая максимальную преемственность ответственности, а также непрерывность комплексного планирования и контроля с начала проекта до его завершения;
- в процессе управления проектами одинаковое внимание должно быть уделено как продукту – результату проекта, так и процессу создания этого продукта, то есть собственно проекту;
- решения, принятые на ранних фазах проекта, имеют большее влияние на время завершения и общую стоимость проекта, чем решения, принятые на более поздних фазах.
- стоимость ускорения проекта возрастает экспоненциально по мере приближения времени завершения.

Вопросы для обсуждения:

1. Программы, проекты и задачи
2. Основные характеристики проекта
3. Жизненный цикл и фазы проекта
4. Особенности управления проектами
5. Области применения проектного управления

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 3, 4.

Тема: Типы и виды проектов и принципы управления различными типами проектов

Цель занятия: дать классификацию проектов и характеристику каждого вида.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Классификации проектов могут быть выстроены по разным основаниям. Прежде всего, определим тип проекта, где проекты различаются по основным сферам деятельности, в которых они осуществляются.

В зависимости от типа, проекты могут быть представлены следующим образом:

- коммерческие проекты, исполняемые в рамках контрактов на производство продукта или предоставления услуги;
- проекты по исследованию, разработке и инжинирингу;
- проекты по проектированию и строительству основных производственных средств;

- проекты по информационным системам;
- управленческие проекты;
- проекты по техническому обслуживанию и поддержке (в обрабатывающей промышленности, технологических процессах, на предприятиях коммунального хозяйства и в других секторах экономики).

В зависимости от того, где они выполняются, различают внутренние и внешние проекты. Внутренние проекты выполняются непосредственно в самой организации, здесь заказчики и исполнители являются членами этой организации, и вся работа, относящаяся к замыслу и исполнению проекта, ведется собственными силами организации за счет ее собственных ресурсов.

Внешние проекты предполагают выполнение работ, поступивших от внешних заказчиков или работу за пределами организации. Особое значение здесь отводится юридическому оформлению отношений с заказчиками и партнерами (подрядчиками, поставщиками, консультантами и др.) проекта.

В зависимости от состава, структуры проекта и его предметной области различают различные классы проектов. Здесь выделяются следующие классы: монопроект, мультипроект, мегапроект. Как следует из названия каждого из трех классов проектов, монопроект – это отдельный, не связанный с другими проект, который может быть различного типа, вида и масштаба; мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения некоторых особых приемов проектного управления, прежде всего, связанных со «сквозным» планированием и контролем выполнения ряда взаимосвязанных проектов; мегапроект, который чаще всего представляет собой программу, включающую в свой состав ряд моно- и мультипроектов, например, программа развития региона, отрасли или программа подготовки к проведению Чемпионата мира по футболу. Классификация проектов по виду предполагает разделение по характеру их предметной области. Здесь выделяются инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные проекты. К инвестиционным проектам относят проекты, в которых главной целью – является создание или реновация основных фондов, требующие вложения инвестиций. К инновационным проектам относят проекты, где главная цель разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Принципы классификации проектов
2. Проекты, выполняемые коммерческими и государственными предприятиями в рамках контрактов
3. Проекты по исследованиям, разработке, инжинирингу
4. Строительные и другие проекты по созданию основных средств производства
5. Проекты по информационным системам

6. Управленческие проекты
7. Мультипроекты

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 5, 6.

Тема: Проекты в системе функционального и стратегического менеджмента (часть 1)

Цель занятия: дать классификацию проектов в системе функционального и стратегического менеджмента.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-2.

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Процедуры и методы управления проектами и функционального (повседневного) менеджмента тесно связаны. В частности, в управлении проектами широко используются знания и методы теории планирования и проектирования организаций, теории принятия решений, маркетинга, управления персоналом, концепций лидерства и формирования команд, организации производства, логистики, теории организационной культуры и власти и многое другое, в зависимости от типа и предметной области проекта. Связь управления проектами и функционального менеджмента определяется также единством организационных целей, система которых состоит из двух подсистем: целей проекта и функциональных целей.

В современных условиях быстрых изменений особое значение приобретают проекты, направленные на стратегическое развитие компаний. Объединение всех проектов в едином стратегическом направлении является жизненно важным для достижения организацией успеха. Основой успешного вклада проектов в достижение стратегических целей является тщательная разработка критериев приоритетного отбора проектов. Такие критерии позволяют: сосредоточиться всем заинтересованным лицам на достижении стратегических целей; достичь консенсуса относительно степени приоритетности тех или иных проектов; более эффективному использованию организационных ресурсов; формированию портфеля проектов, которые минимизируют риск при имеющемся капитале.

Проблема определения и утверждения стратегического проекта решается через использование следующих финансовых критериев выбора:

- время окупаемости проекта (время, которое потребуется для восстановления инвестиций, вложенных в проект);
- чистая приведенная стоимость проекта (минимальная учетная ставка на норму прибыли при инвестировании для определения текущей стоимости всех входящих и исходящих денежных потоков).

Организации, ориентированные на проект, соединяют организационные цели и стратегию с проектами, используя портфель проектов, выбранных с помощью системы приоритетности проектов. Оценочная модель сводит показатели проекта к достижению целей по четырем основным аспектам: потребители, внутренние показатели, инновации, финансовые показатели.

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом.
2. Управление проектами в системе стратегического управления компанией
3. Модель и методология стратегического менеджмента

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 7, 8.

Тема: Проекты в системе функционального и стратегического менеджмента (часть 2)

Цель занятия: дать классификацию проектов в системе функционального и стратегического менеджмента.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Процедуры и методы управления проектами и функционального (повседневного) менеджмента тесно связаны. В частности, в управлении проектами широко используются знания и методы теории планирования и проектирования организаций, теории принятия решений, маркетинга, управления персоналом, концепций лидерства и формирования команд, организации производства, логистики, теории организационной культуры и власти и многое другое, в зависимости от типа и предметной области проекта. Связь управления проектами и функционального менеджмента определяется также единством организационных целей, система которых состоит из двух подсистем: целей проекта и функциональных целей.

В современных условиях быстрых изменений особое значение приобретают проекты, направленные на стратегическое развитие компаний. Объединение всех проектов в едином стратегическом направлении является жизненно важным для достижения организацией успеха. Основой успешного вклада проектов в достижение стратегических целей является тщательная разработка критериев приоритетного отбора проектов. Такие критерии позволяют: сосредоточиться всем заинтересованным лицам на достижении стратегических целей; достичь консенсуса относительно степени приоритетности тех или иных проектов; более эффективно использовать организационные ресурсы; формированию портфеля проектов, которые минимизируют риск при имеющемся капитале.

Проблема определения и утверждения стратегического проекта решается через использование следующих финансовых критериев выбора:

- время окупаемости проекта (время, которое потребуется для восстановления инвестиций, вложенных в проект);
- чистая приведенная стоимость проекта (минимальная учетная ставка на норму прибыли при инвестировании для определения текущей стоимости всех входящих и исходящих денежных потоков).

Организации, ориентированные на проект, соединяют организационные цели и стратегию с проектами, используя портфель проектов, выбранных с помощью системы приоритетности проектов. Оценочная модель сводит показатели проекта к достижению целей по четырем основным аспектам: потребители, внутренние показатели, инновации, финансовые показатели.

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегия, организационные цели и проекты
2. Приоритетность проектов в стратегическом управлении
3. Критерии отбора приоритетных проектов

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 9, 10.

Тема: Окружение проекта (часть 1)

Цель занятия: дать определение окружению проекта.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Окружение проекта существенно влияет на его успешное завершение. Различают ближнее, дальнее и внутреннее окружение проекта. Внутреннее окружение проекта – это совокупность таких элементов системы проекта, как

структура, культура, доминирующий стиль принятия решений, методы и способы мотивации персонала, стиль лидерства, преимущественные формы и методы планирования и контроля, степень детализации заданий для подчиненных, уровень специализации членов команды проекта.

К факторам ближнего окружения относятся: руководство предприятия, сферы финансов, сбыта, производства, инфраструктуры, очистки и утилизации промышленных отходов и некоторые другие функции, которые могут варьироваться в зависимости от отрасли, в которой осуществляется проект.

Основные элементы дальнего окружения, воздействующие на развитие проекта, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые (например, изменения в налоговом законодательстве, расстановка политических сил, правительственные расходы, государственное регулирование и др.);
- экономические (например, ставка процента, курсы обмена валют, темп экономического роста, инфляция, ставки налогов и проч.);
- технологические (например, появление на рынке новых технологий, революционные технологические изменения);
- социальные и культурные (например, демографические показатели, изменения доходов населения, дифференциация населения по уровню образования, требование контроля за загрязнением окружающей среды и др.).

Все эти элементы взаимосвязаны между собой и комплексно влияют на проект. Определить направления и интенсивность воздействия этих факторов на проект можно посредством исследования внешней среды проекта и организации, в которой он выполняется. Выделяются следующие методы исследования проектной среды: сканирование, мониторинг, предвидение и оценка. Данные, полученные с помощью этих методов, обобщаются, интерпретируются, используются для принятия управленческих решений по проекту. Организационный контекст также может воздействовать на процесс анализа внешней среды. Прошлый опыт проектной работы фирмы, ее организационная структура, правила и процедуры, доступные ресурсы влияют на оценку рыночных возможностей и угроз и тем самым на выбор и поддержку проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Ближнее окружение проекта
2. Дальнее окружение проекта
3. Комплексное воздействие факторов внешней среды на проект

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79

с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>

- Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7638-3711-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.

2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.

3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн

4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 11, 12.

Тема: Окружение проекта (часть 2)

Цель занятия: дать определение окружению проекта.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Окружение проекта существенно влияет на его успешное завершение. Различают ближнее, дальнее и внутреннее окружение проекта. Внутреннее окружение проекта – это совокупность таких элементов системы проекта, как структура, культура, доминирующий стиль принятия решений, методы и

способы мотивации персонала, стиль лидерства, преимущественные формы и методы планирования и контроля, степень детализации заданий для подчиненных, уровень специализации членов команды проекта.

К факторам ближнего окружения относятся: руководство предприятия, сферы финансов, сбыта, производства, инфраструктуры, очистки и утилизации промышленных отходов и некоторые другие функции, которые могут варьироваться в зависимости от отрасли, в которой осуществляется проект.

Основные элементы дальнего окружения, воздействующие на развитие проекта, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые (например, изменения в налоговом законодательстве, расстановка политических сил, правительственные расходы, государственное регулирование и др.);
- экономические (например, ставка процента, курсы обмена валют, темп экономического роста, инфляция, ставки налогов и проч.);
- технологические (например, появление на рынке новых технологий, революционные технологические изменения);
- социальные и культурные (например, демографические показатели, изменения доходов населения, дифференциация населения по уровню образования, требование контроля за загрязнением окружающей среды и др.).

Все эти элементы взаимосвязаны между собой и комплексно влияют на проект. Определить направления и интенсивность воздействия этих факторов на проект можно посредством исследования внешней среды проекта и организации, в которой он выполняется. Выделяются следующие методы исследования проектной среды: сканирование, мониторинг, предвидение и оценка. Данные, полученные с помощью этих методов, обобщаются, интерпретируются, используются для принятия управленческих решений по проекту. Организационный контекст также может воздействовать на процесс анализа внешней среды. Прошлый опыт проектной работы фирмы, ее организационная структура, правила и процедуры, доступные ресурсы влияют на оценку рыночных возможностей и угроз и тем самым на выбор и поддержку проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы исследования внешней среды проекта и его интерпретация
2. Внутреннее окружение проекта
3. Влияние окружения на разные типы проектов

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-

0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 13, 14.

Тема: Управление отношениями со стейкхолдерами проекта

Цель занятия: дать характеристику управлению отношениями со стейкхолдерами проекта.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Стейкхолдеры проекта играют важную роль в достижении его целей. В своей совокупности они составляют целостность, систему, управление которой составляет важную функцию менеджмента проекта. Для этого менеджеры проекта должны определить состав такой системы, выявить нужды и ожидания отдельных ее элементов стейкхолдеров, а затем оказывать влияние

на эти ожидания для достижения окончания проекта. Выделяются внутренние и внешние стейкхолдеры. Основным внутренним стейкхолдером являются менеджмент проекта. Внешние стейкхолдеры, свойственные каждому проекту – заказчик, исполняющая организация и спонсор проекта. Задача менеджмента проекта – поддерживать связи проекта с его стейкхолдерами посредством работы групп, специально для этого созданных (комиссий, комитетов, советов), включения главных стейкхолдеров проекта в совет директоров, наблюдательный совет компании или их назначения на роль советников либо спонсоров проекта, объединения команды проекта и стейкхолдеров, в высокой степени заинтересованных в результатах проекта, введение должности менеджера по взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами.

Каждая группа стейкхолдеров выполняет в проекте свои специфические функции. Так в частности, среди важнейших из них, инициатор проекта является носителем главной идеи проекта, заказчик проекта – сторона, наиболее заинтересованная в осуществлении проекта, инвестор – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, команда проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Выделяются также и другие стейкхолдеры проекта. Существует два способа контроля стейкхолдеров проекта: Во-первых, стейкхолдеры добиваются возможности решать, получит ли проект ресурсы (стратегии контроля ресурсов); во-вторых, стейкхолдеры определяют, сможет ли руководство проекта использовать ресурсы должным образом (стратегии использования ресурсов).

Стратегии контроля ресурсов предполагают, что стейкхолдеры обладают возможностью прервать снабжение проекта (или фирмы, на базе которой осуществляется проект) ресурсами, если она не изменит свое поведение в желательном для них направлении. Контроль использования ресурсов предполагает, что стейкхолдеры определяют, как руководство проекта будет использовать полученные ресурсы, тем самым также влияя на его реализацию.

Управление отношениями со стейкхолдерами может включать следующие рекомендации: во-первых, воздействие на решения стейкхолдеров, направленные на усиление поддержки проекта, за счет участия стейкхолдеров в обсуждении, достижения согласия по основным вопросам повестки дня и нахождения взаимопонимания за счет экономического обмена, во-вторых, ослабление возможного негативного воздействия стейкхолдеров на проект за счет формирования коалиций с другими стейкхолдерами; в-третьих, изменение пунктов требований стейкхолдеров за счет сотрудничества.

Вопросы для обсуждения:

1. Функции стейкхолдеров проекта
2. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 15, 16.

Тема: Команда проекта

Цель занятия: дать характеристику команде проекта.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Под командой проекта понимается совокупность отдельных лиц и групп, привлеченных к выполнению проекта и ответственных перед руководителем или менеджером проекта за их выполнение. Главная задача команды проекта – добиться завершения проекта в срок с заданным качеством и не допустить перерасхода ресурсов. Хорошо организованная, эффективно работающая команда должна обладать свойством синергизма, когда общая производительность группы существенно больше простой суммы производительностей отдельных ее членов.

Высокий уровень синергизма команды достигается при выполнении следующих условий:

- 1) ясность целей проекта;
- 2) реалистичность плана;
- 3) приемлемые правила организации проектной работы;
- 4) лидерство менеджера проекта.

Обеспечить эти условия – главная задача менеджера проекта. После своего создания проектная команда проходит ряд этапов развития:

- 1) формирование, главная цель которого – обеспечить условия для достижения согласия членов команды относительно базовых правил поведения и взаимоотношений, обеспечивающих единство группы;
- 2) бурление, на котором работники адаптируются к ограничениям, налагаемым на них особенностями проекта, руководителем проекта и группой, а также к складывающемуся в группе стилю лидерства;
- 3) нормализация, когда участники команды стремятся добиться максимального комфорта во взаимодействиях с другими членами группы и с руководством;
- 4) функционирование – этап успешной работы;
- 5) роспуск, следующий за закрытием проекта и сдачей его заказчику.

Задача менеджера проекта состоит в том, чтобы способствовать как можно более быстрому и беспрепятственному движению группы к этапу функционирования.

Процесс создания высокоэффективных проектных команд начинается с тщательного отбора людей для работы над проектом. При этом руководитель должен учитывать как профессиональные данные кандидатов, так и психологические характеристики, в том числе степень мотивации, желание работать в проекте. Следующие этапы включают проведение проектных совещаний, установление основных правил совместной работы членов команды, формирование облика команды, разработка общей стратегии осуществления проекта, основанной на видении, создание системы поощрений и использование ее в качестве стимула для приложения членами команды проекта все больших усилий для решения задач и достижения целей проекта. Развитие компьютерных технологий и быстрый рост числа проектов, основанных на знаниях и призванных производить новые знания привело к все более широкому распространению виртуальных проектных команд, когда члены команды, работающей над одним проектом, разнесены в

пространстве и во времени, выполняют самостоятельно свою часть задания, а затем с помощью современных компьютерных и коммуникационных технологий проводят телеконференции, где обсуждают достигнутые результаты, намечают меры по их коррекции, координации выполнения работ. Работа виртуальных проектных команд основывается на технологиях даунсайзинга (уменьшение численности работающих в компании при одновременном снижении числа уровней управления) и аутсорсинга (использование внешних организаций для решения задач проекта). Эти технологии широко применяются в целом ряде отраслей и имеют хорошую перспективу для дальнейшего развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие командного синергизма и эффективность команды
2. Развитие проектной
3. Создание высокоэффективных проектных команд
4. Управление виртуальными проектными командами

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 17, 18.

Тема: Принятие решений в управлении проектами

Цель занятия: дать описание принятию решений в управлении проектами.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Процедуры принятия решений сопровождают проект от замысла до окончания. Различают обыденные характерные для повседневной жизни и административные решения связанные непосредственно с управлением проектом. Административные решения, в свою очередь, подразделяются на экспертные рекомендации специалистов и управленческие управляющие воздействия.

Управленческие решения, в зависимости от их новизны, креативности, инновационности подразделяются на:

- 1) рутинные,
- 2) селективные,
- 3) адаптационные
- 4) инновационные.

Другая классификация управленческих проектных решений подразумевает деление на запрограммированные решения, для принятия которых имеются определенные правила, алгоритмы, последовательности шагов, обеспечивающие заданный результат, и незапрограммированные, которые не описываются стандартными методами или заданной последовательностью шагов; они характеризуются высоким уровнем неопределенности. Высокое качество проектных решений обеспечивает рациональный подход – процесс, посредством которого менеджер проекта принимает решение беспристрастно, на основе логики и рассуждения, путем выработки критериев и анализа альтернатив.

Он состоит из восьми шагов:

- 1) осознание наличия проблемы, требующей решения;
- 2) идентификация проблемы (определение ее типа, проблемной области);
- 3) выработка альтернатив (вариантов) решения,
- 4) разработка критериев оценки альтернатив;
- 5) оценка альтернатив;

6) переопределение критериев, если ни одна из альтернатив не соответствует принятым критериям;

7) выбор лучшей альтернативы;

8) выполнение решения и контроль.

Решения в управлении проектами подвержены воздействию личностных факторов и субъективной рациональности. Первое означает, что принятие решений индивидом во многом определяется типом темперамента, педантичностью или склонностью к риску, особенностями восприятия окружающей действительности. Примерами личностных качеств, влияющих на принятие решений, являются стереотипы предвзятость) и явления ореола приписывание сотруднику только положительных или только отрицательных качеств). Второе означает ограничение рациональности рамками мышления одного человека. В этом случае разные люди, опираясь на рациональность логику, аргументированность, здравый смысл), приходят к диаметрально различающимся выводам и вариантам решений.

Субъективная рациональность особенно заметно проявляется при оценке альтернатив. Трудоемкую задачу по поиску оптимальных или наилучших решений люди часто подменяют принятием «адекватных» решений, т.е. таких, которые, не являясь лучшими, оцениваются как «удовлетворительные».

Вопросы для обсуждения:

1. Области принятия и типы решений в проектном управлении
2. Рациональное принятие решений в проектном управлении
3. Личностные факторы в принятии решений
4. Субъективная рациональность при принятии решений
5. «Адекватные» решения

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же

- [Электронный ресурс]. -
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 19, 20.

Тема: Управление проектами в условиях неопределенности и риска

Цель занятия: дать характеристику управлению проектами в условиях неопределенности и риска.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Управление рисками стало одним из наиболее важных аспектов управления проектами. По мере того, как компании лучше осваивают методологию, управление проектами возрастает значение управления рисками. Для того чтобы определить, как справиться с риском, должны быть рассмотрены все компоненты идентификации, вероятности и последствий риска. Риски управления проектом складываются из производственных, финансовых и инвестиционных, а общий совокупный риск представляет собой сумму всех рисков, связанных с осуществлением какого-либо проекта и классифицируется по различным признакам.

Существует несколько методов оценки уровня риска проекта, однако наиболее часто используют следующие: математический, аналитический и смешанный. Уровень риска, связанного с внешней средой проекта, определяется через исследование характеристик неопределенности его окружения, которая определяется сочетанием степени простоты или сложности среды и степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий. После того как будет определено, что с риском

необходимо что-то делать, должна быть использована правильная стратегия. Рисков можно избежать, полностью исключая его возможность с помощью перепроектирования или изменения структуры проекта. Риски могут передаваться под ответственность тому, кто находится вне проекта. Риски могут снижаться с помощью уменьшения либо их вероятности, либо их последствий до уровня, на котором они могут быть приняты.

Резервы для непредвиденных обстоятельств являются деньгами, отложенными для работы с идентифицированными рисками, когда они возникают. Такой резерв является частью бюджета проекта. Управленческие резервы – это деньги, отложенные для работы с не идентифицированными рисками при их возникновении. Управленческие резервы являются частью бюджета проекта, но не входят в базовый план.

Вопросы для обсуждения:

1. Виды проектных рисков и факторов риска
2. Методы оценки риска проекта
3. Неопределенность окружения проекта как фактор риска
4. Технологии управления проектами в условиях неопределенности

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 21, 22.

Тема: Составление сметы и бюджета проекта (часть 1)

Цель занятия: дать основные способы составления сметы и бюджета проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Важную роль в реализации проекта играет управление его финансовой составляющей. Оно осуществляется через составление и исполнение сметы и бюджета проекта. Смета проекта – это общая сумма денег, выделяемая на выполнение всех работ проекта с разбиением по направлениям ее расходования. Бюджет проекта – это план поступления и использования денег на реализацию какой-то части проекта или проекта в целом.

Главная проблема, с которой сталкиваются менеджеры проектов – возрастание издержек – разницы между окончательными затратами на проект и первоначально заявленными затратами в смете, что может вести к снижению рентабельности проектов и даже их убыточности.

Способствуют возрастанию издержек следующие факторы:

- 1) неэффективное управление проектом;
- 2) инфляция проектных затрат;
- 3) ограниченность информации для разработки точной сметы проекта.

Для каждой фазы проекта существуют собственные особенности составления сметы:

- сметы, составленные на фазе определения проекта, в дальнейшем подлежат масштабным корректировкам;
- сметы, составленные на фазе планирования, обеспечивают большую, но не окончательную определенность относительно затрат;
- сметы, составленные на фазе выполнения работ проекта, для исполнения требуют высокого уровня ответственности и квалификации исполнителей – от менеджера проекта до рядовых работников;
- фаза завершения проекта несет в себе риски штрафов, неустоек, переделок и других непредвиденных обстоятельств.

Общее правило состоит в том, что принятые на ранних стадиях осуществления проекта решения по смете более существенно влияют на выполнение всех работ проекта, чем решения на более поздних стадиях. Бюджетирование проекта – это определение стоимости работ, выполняемых в рамках проекта и процесс формирования на этой основе бюджета проекта, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иным позициям. Выделяют следующие виды бюджетов:

- бюджетные ожидания,
- предварительный бюджет,
- уточненный бюджет,
- окончательный бюджет,
- фактический бюджет.

Бюджет проекта также подразделяется на бюджет прямых и косвенных затрат.

Вопросы для обсуждения:

1. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта
2. Возрастание издержек проекта
3. Особенности сметы для различных фаз проекта

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. -

Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 23, 24.

Тема: Составление сметы и бюджета проекта (часть 2)

Цель занятия: дать основные способы составления сметы и бюджета проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Важную роль в реализации проекта играет управление его финансовой составляющей. Оно осуществляется через составление и исполнение сметы и бюджета проекта. Смета проекта – это общая сумма денег, выделяемая на выполнение всех работ проекта с разбиением по направлениям ее расходования. Бюджет проекта – это план поступления и использования денег на реализацию какой-то части проекта или проекта в целом.

Главная проблема, с которой сталкиваются менеджеры проектов – возрастание издержек – разницы между окончательными затратами на проект и первоначально заявленными затратами в смете, что может вести к снижению рентабельности проектов и даже их убыточности.

Способствуют возрастанию издержек следующие факторы:

- 1) неэффективное управление проектом;
- 2) инфляция проектных затрат;
- 3) ограниченность информации для разработки точной сметы проекта.

Для каждой фазы проекта существуют собственные особенности составления сметы:

- сметы, составленные на фазе определения проекта, в дальнейшем подлежат масштабным корректировкам;
- сметы, составленные на фазе планирования, обеспечивают большую, но не окончательную определенность относительно затрат;
- сметы, составленные на фазе выполнения работ проекта, для исполнения требуют высокого уровня ответственности и квалификации исполнителей – от менеджера проекта до рядовых работников;

- фаза завершения проекта несет в себе риски штрафов, неустоек, переделок и других непредвиденных обстоятельств.

Общее правило состоит в том, что принятые на ранних стадиях осуществления проекта решения по смете более существенно влияют на выполнение всех работ проекта, чем решения на более поздних стадиях. Бюджетирование проекта – это определение стоимости работ, выполняемых в рамках проекта и процесс формирования на этой основе бюджета проекта, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иным позициям. Выделяют следующие виды бюджетов:

- бюджетные ожидания,
- предварительный бюджет,
- уточненный бюджет,
- окончательный бюджет,
- фактический бюджет.

Бюджет проекта также подразделяется на бюджет прямых и косвенных затрат.

Вопросы для обсуждения:

1. Бюджетирование проекта: основные понятия
2. Бюджет затрат на рабочую силу
3. Бюджеты производственных затрат и закупок
4. Дополнительные статьи бюджета
5. Контроль исполнения бюджета

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 25, 26.

Тема: Планирование проекта

Цель занятия: дать общую характеристику планированию проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Успешная реализация проекта возможна только на основании плана проекта, который выполняет ряд функций: дает общую, целостную картину проекта и последовательность выполнения работ; позволяет определить для каждого момента времени, в какой степени осуществляется продвижение проекта к завершению и какие препятствия существуют или могут возникнуть на этом пути; представляет общую экономическую модель проекта, в нем указаны основные виды деятельности и графики выполнения работ.

- Составление плана или планирование выполняет следующие функции: определяет продолжительность,
- структуру работ проекта,
- объем необходимых ресурсов и очередность их использования,
- последовательность выполнения работ и их финансирования.

В зависимости от принципов, заложенных в основу, выделяются четыре вида планов:

- объектно-ориентированные,
- функциональноориентированные,
- фазово-ориентированные,
- смешано-ориентированные.

Совокупность работ, обеспечивающих выполнение целостной части плана, называется пакетом работ. Пакет работ содержит информацию об ожидаемых результатах выполнения работ, конкретных заданиях, сроках их исполнения и ответственных, информацию относительно ресурсных затрат на выполнение работ пакета. Планирование осуществляется с помощью определенных методов, которые называются средствами планирования. Они позволяют осуществлять планирование единообразно, обеспечивать координацию выполнения работ и заданий проекта, повышать эффективность контроля и осуществления операций проекта.

Выделяются следующие методы планирования:

- 1) составление плана ключевых событий и поэтапного плана (плана последовательности действий);
- 2) планирование с помощью полосовых диаграмм;
- 3) сетевое планирование.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и применяется для решения тех или иных задач. Так, в частности, составление списков действий используется для небольших проектов, где легко можно скоординировать выполнение отдельных работ, которые, как правило, следуют одна за другой. Полосовые диаграммы дают наглядное представление о состоянии выполнения ряда параллельно осуществляемых работ проекта. Сетевые графики позволяют управлять рядом взаимосвязанных работ проекта и вычислять критический путь.

Вопросы для обсуждения:

1. Общее планирование проекта
2. Средства планирования

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же

- [Электронный ресурс]. -
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 27, 28.

Тема: Организационная структура проекта

Цель занятия: дать общую характеристику организационной структуре проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Выбор адекватной структуры для осуществления проекта является ответственной задачей, во многом определяющей успех проекта. Наиболее распространенной структурой для проекта является функциональная, когда в разных структурных подразделениях организации отдельные сотрудники временно назначаются членами команды проекта, таким же образом подбирается менеджер проекта. При этом члены команды проекта (включая и менеджера проекта) помимо выполнения проектной работы, продолжают исполнять также и свои повседневные обязанности в отделе организации. Координация работ в проекте осуществляется посредством использования обычных каналов коммуникации. Такую проектную структуру целесообразно использовать, когда проект практически полностью ложится в рамки одной функциональной области или ее интересы доминируют.

Основные преимущества такой структуры состоят в том, что проект не мешает повседневной работе организации; легко осуществляется составление бюджета проекта и контроль его исполнения; гибко используется персонал

организации; используются отлаженные, преимущественно вертикальные каналы коммуникации.

Важнейшие недостатки этой схемы организации проекта состоят в том, что ответственность за проект не индивидуализирована; отсутствует центральный орган управления проектом, что затрудняет планирование и координацию выполнения работ; работники проекта слабо мотивированы на достижение результатов высокого уровня.

Проектная структура предполагает создание на базе функциональной структуры отдельного подразделения – команды проекта, которая подчиняется, как правило, непосредственно топ-менеджеру организации. Команда проекта формируется менеджером проекта и топ-менеджером компании путем командировки специалистов для работы в проекте из линейных подразделений на время осуществления проекта. Дальнейшее усложнение проектной структуры может предполагать появление нескольких команд, каждая из которых занимается своим собственным проектом. К преимуществам проектной структуры относится автономность работ проекта по отношению к повседневной деятельности организации; персональная ответственность за проект менеджера проекта; высокий уровень мотивации и взаимопонимания между членами команды; большая гибкость в принятии решений и во взаимоотношениях с заказчиком проекта. В качестве слабых сторон этой схемы можно отметить большую стоимость выполнения проекта; возникновение проблем при реинтеграции членов проектной команды на свои постоянные рабочие места в подразделениях организации. Наиболее адаптирована для выполнения проектов матричная структура, представляющая собой синтез, объединение на постоянной основе функциональной структуры и проектных команд.

Различают сильную и слабую матричные структуры. В первой руководитель проектной команды обладает значительно большей властью, чем функциональные менеджеры. Вторая характеризуется большей властью функциональных менеджеров. Если властные полномочия функциональных менеджеров и менеджеров проектов примерно одинаковы, говорят о сбалансированной матричной структуре. Среди главных преимуществ матричной структуры можно отметить лучшее взаимодействие между всеми подразделениями организации, их ориентация на проекты; упрощенные и более оперативные коммуникации; обеспечение роста профессионализма и компетенции сотрудников всех подразделений и проектных команд; широкий доступ к знаниям и технологиям, накопленным функциональными отделами в ходе выполнения предшествующих проектов. В качестве недостатков матричной структуры можно указать на ее высокую затратность; постоянно возникающие риски дублирования работ; отсутствие единоначалия; зону высокой конфликтности в точках пересечения линейно-функциональных и проектно-командных управленческих полномочий; конкуренция за ограниченные ресурсы между функциональным и проектно-командным компонентами организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Проекты в рамках функциональной структуры
2. Проектная организационная структура
3. Матричная структура

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 29, 30.

Тема: Управление коммуникациями проекта (часть 1)

Цель занятия: дать общую характеристику управлению коммуникациями проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-2.

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Коммуникация – это процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации.

Ключевыми категориями процесса коммуникации являются:

- 1) возникновение идеи;
- 2) кодирование;
- 3) передача;
- 4) получение;
- 5) декодирование;
- 6) принятие;
- 7) использование.

Двусторонняя коммуникация предполагает наличие обратной связи, обеспечивающей непрерывность коммуникации. Эффективность коммуникации во многом зависит от числа и величины барьеров – помех, препятствующих хорошей коммуникации. Различают физические барьеры (помехи, шум) и личностные, порождаемые эмоциями, личными системами ценностей, антипатиями, социальными привычками и т.д. При этом ключевая цель коммуникации – указать направление действий, что означает направить поведение другого человека в нужное русло. Общение происходит тогда, когда «отправитель» кодирует информацию и посылает ее по информационным каналам к «получателю», который ее декодирует и посылает ответ. В организациях используется как устное, так и письменное общение. Диапазон общения – от личных и дающих возможность моментальной отдачи, например, разговоров с глазу на глаз, к «нечеловеческим», односторонним, таким как листовки и бюллетени. Деловые письма – важные письменные документы, используемые для передачи лишь относящихся к делу важных новостей рабочим. Рабочие справочники используются для получения информации о правилах и политике компании. Исследование показало, что общение наиболее эффективно, когда оно основано как на устных, так и на письменных посланиях. Предпочтительны устные сообщения, когда информация до конца не ясна, и письменные сообщения, когда послания понятны.

Люди, отвечающие за общение в организациях, сейчас имеют довольно большое количество новых средств коммуникации – например, видеовыходы, электронную почту и системы звуковых посланий. К способам невербальной коммуникации можно отнести жесты, позы, манеру одеваться, организацию офисного пространства и др. Некоторые люди имеют свой

особенный стиль общения. Эффективность общения повышается, когда стили общения пересекаются или когда один человек подстраивается под стиль другого.

Коммуникативные процессы могут сопровождаться такими явлениями, как заражение, внушение, убеждение и подражание. Каждое из них имеет свои специфические особенности, без учета которых коммуникативное поведение менеджера не будет эффективным. Формальные системы общения влияют на выполнение работы и удовлетворение работой. В централизованных сетях есть специальные люди, через которых проходит информация. В децентрализованных сетях все члены играют равную роль в общении. С простыми заданиями централизованные сети справляются лучше и быстрее, нежели децентрализованные, в то время как децентрализованные сети лучше для выполнения сложных заданий. Члены децентрализованных сетей чувствуют себя более удовлетворенными своей работой. Информация также может передаваться по неформальным сетям. Каналы неформального общения называются «виноградной гроздью» и несут ответственность за молниеносное распространение информации и частично неверную информацию, известную как слухи. Они могут очень дорого обойтись организации, однако есть несколько способов борьбы со слухами. Общение также испытывает влияние организационной структуры, которая диктует, кто, как и с кем должен общаться. Приказы поступают сверху вниз по организационной иерархии, а информация – в обратном порядке.

Вопросы для обсуждения:

1. Определение и структура процесса коммуникации проекта
2. Условия эффективности вербальных коммуникаций
3. Невербальное общение

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же

- [Электронный ресурс]. -
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 31, 32.

Тема: Управление коммуникациями проекта (часть 2)

Цель занятия: дать общую характеристику управлению коммуникациями проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Коммуникация – это процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации.

Ключевыми категориями процесса коммуникации являются:

- 1) возникновение идеи;
- 2) кодирование;
- 3) передача;
- 4) получение;
- 5) декодирование;
- 6) принятие;
- 7) использование.

Двусторонняя коммуникация предполагает наличие обратной связи, обеспечивающей непрерывность коммуникации. Эффективность коммуникации во многом зависит от числа и величины барьеров – помех, препятствующих хорошей коммуникации. Различают физические барьеры (помехи, шум) и личностные, порождаемые эмоциями, личными системами

ценностей, антипатиями, социальными привычками и т.д. При этом ключевая цель коммуникации – указать направление действий, что означает направить поведение другого человека в нужное русло. Общение происходит тогда, когда «отправитель» кодирует информацию и посылает ее по информационным каналам к «получателю», который ее декодирует и посылает ответ. В организациях используется как устное, так и письменное общение. Диапазон общения – от личных и дающих возможность моментальной отдачи, например, разговоров с глазу на глаз, к «нечеловеческим», односторонним, таким как листовки и бюллетени. Деловые письма – важные письменные документы, используемые для передачи лишь относящихся к делу важных новостей рабочим. Рабочие справочники используются для получения информации о правилах и политике компании. Исследование показало, что общение наиболее эффективно, когда оно основано как на устных, так и на письменных посланиях. Предпочтительны устные сообщения, когда информация до конца не ясна, и письменные сообщения, когда послания понятны.

Люди, отвечающие за общение в организациях, сейчас имеют довольно большое количество новых средств коммуникации – например, видеовыходы, электронную почту и системы звуковых посланий. К способам невербальной коммуникации можно отнести жесты, позы, манеру одеваться, организацию офисного пространства и др. Некоторые люди имеют свой особенный стиль общения. Эффективность общения повышается, когда стили общения пересекаются или когда один человек подстраивается под стиль другого.

Коммуникативные процессы могут сопровождаться такими явлениями, как заражение, внушение, убеждение и подражание. Каждое из них имеет свои специфические особенности, без учета которых коммуникативное поведение менеджера не будет эффективным. Формальные системы общения влияют на выполнение работы и удовлетворение работой. В централизованных сетях есть специальные люди, через которых проходит информация. В децентрализованных сетях все члены играют равную роль в общении. С простыми заданиями централизованные сети справляются лучше и быстрее, нежели децентрализованные, в то время как децентрализованные сети лучше для выполнения сложных заданий. Члены децентрализованных сетей чувствуют себя более удовлетворенными своей работой. Информация также может передаваться по неформальным сетям. Каналы неформального общения называются «виноградной гроздью» и несут ответственность за молниеносное распространение информации и частично неверную информацию, известную как слухи. Они могут очень дорого обойтись организации, однако есть несколько способов борьбы со слухами. Общение также испытывает влияние организационной структуры, которая диктует, кто, как и с кем должен общаться. Приказы поступают сверху вниз по организационной иерархии, а информация – в обратном порядке.

Вопросы для обсуждения:

1. Индивидуальные различия в общении
2. Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах
3. Неформальное общение
4. Влияние структуры проекта на информационные потоки

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 33, 34.

Тема: Контроль и аудит проекта

Цель занятия: дать общую характеристику контролю и аудиту проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части:
УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Контроль проекта представляет собой систему действий, обеспечивающую определение соответствия полученных результатов проекта замыслу и планам, уровня удовлетворения стейкхолдеров проекта и разработку рекомендаций, какие изменения необходимо внести в организацию для усовершенствования управления проектами в целом. Система контроля включает в себя как разные его формы (общий контроль, контроль изменений замысла проекта, расписания, стоимости, качества), и определенную последовательность действий (сбор данных, анализ состояния, корректирующие действия).

Эффективная система контроля характеризуется следующими принципами:

- 1) наличие всех необходимых планов проекта, как в целом, так и его частей (фаз жизненного цикла);
- 2) наличие формальной системы отчетности;
- 3) наличие всей необходимой совокупности инструментов для сбора информации и анализа фактических показателей и тенденций;
- 4) наличие возможностей для эффективного реагирования на отклонения от графика (плана).

Работа системы контроля предполагает сбор данных о фактически достигнутых результатах, оценку произведенных затрат, оценку оставшегося объема работ и анализ выработки на текущую дату. Особенности организации процесса аудита определяются рядом факторов: масштабами и типом проекта, его значимостью для организации, требованиями заказчика, наличием или недостатком ресурсов, информационным обеспечением проекта, уровнем и типом рисков проекта, требованиями по качеству выполнения работ и многими другими факторами. Процедура проверки осуществляется по графику или произвольно, не запланировано.

На основании проведенной проверки составляется аудиторский отчет. Он выполняется в соответствии с конкретным проектом, реализуемым в конкретной организационной среде. Главная цель отчета – улучшить управление будущими проектами. Аудиторский отчет должен содержать следующую информацию:

- 1) краткое описание и классификацию проекта;
- 2) анализ собранной информации;
- 3) рекомендации по проведению корректирующих действий;
- 4) уроки – выводы на основе анализа причин недостатков управления проектом.

Существует ряд общих причин неудач проекта, которые необходимо выявлять, анализировать и использовать как основу для корректировки управления проектами в будущем. К таким причинам относятся следующие: во-первых, плохое определение целей проекта, во-вторых, ошибки в бюджетных расчетах, в-третьих, требование соблюдения слишком жесткого графика выполнения работ, в-четвертых, неспособность учиться на собственных и чужих ошибках. Компании-лидеры рынка обычно уделяют большое внимание результатам контроля и аудита, рассматривая их как важные уроки на пути самообучения и развития. И напротив, компании, которые не делают выводов из прошлого опыта, пусть даже и негативного, практически обречены на повторение ошибок и отставание в конкурентной борьбе.

Вопросы для обсуждения:

1. Функции и методы контроля и аудита проекта
2. Проведение аудита проекта
3. Отчет о проверке
4. Основные причины неудач управления проектами

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.

2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Практическое занятие 35, 36.

Тема: Завершение проекта

Цель занятия: дать общую характеристику завершающей стадии проекта

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций или их части: УК-1, УК-2, УК-3

Цель занятия: рассмотреть теоретические основы формирования и развития проектного менеджмента.

Теоретическая часть:

Завершение проекта является финальной стадией жизненного цикла любого проекта. Возможны три варианта завершения проекта: нормальное, досрочное и «бесконечное». Нормальное завершение проекта – это просто последняя фаза его жизненного цикла. Эта фаза предполагает следующие действия:

- 1) подготовка и проверка документации;
- 2) подготовка оборудования к эксплуатации и техническому обслуживанию;
- 3) приемочные испытания;
- 4) возврат человеческих ресурсов;
- 5) наблюдение за выполнением контрактов;
- 6) получение конечных платежей;
- 7) проведение анализа извлеченных уроков.

Досрочное завершение проекта может быть связано с перспективой получения дополнительной прибыли или приостановкой осуществления проекта вследствие препятствующих его нормальному развитию обстоятельств. Решение о досрочном завершении может быть принято по двум соображениям: во-первых, потому, что все работы по проекту завершены досрочно. Во-вторых, по экономическим, организационным и иным причинам, требующим или полного отказа от проекта, или его существенной модернизации. В этом случае можно говорить о кризисном завершении проекта.

«Бесконечное» завершение проекта означает неопределенную во времени череду изменений, переделок, пауз в развитии проекта, когда никто не может назвать сроки окончания проекта.

Основными причинами кризисного завершения проекта могут быть следующие: неадекватная информация, давление внешних по отношению к проекту факторов, ошибочно сформулированные цели и требования, использование непроверенных, ненадежных технологий, недостаточные или неадекватные ресурсы. Основные операции, связанные с завершением проекта – это разработка плана, укомплектование кадрами и выполнение плана.

Такой план должен предусматривать следующие операции:

- 1) принятие поручения клиента о закрытии проекта;
- 2) закрытие всех ресурсов и передачу их на новые объекты;
- 3) перераспределение членов проектной команды;
- 4) закрытие всех финансовых операций и оплату всех счетов;
- 5) оценку работы проектной команды, членов проектной команды и руководителя проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Условия для завершения проекта
2. Нормальное завершения проекта
3. Досрочное завершение проекта
4. Решение о закрытии и процесс закрытия проекта
5. Оценка работы руководителя проекта, членов команды и команды в целом

Список литературы:

Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>.

Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>.
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет

дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>.

Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

Методические рекомендации к проведению практических занятий во 2-7 семестрах

Проведение практических занятий по дисциплине «Креативный проектный практикум» во 2-7 семестрах имеет типовую форму и отличается уровнем проработанности проектов. В начале семестра, студенты, которые принимают участие в проектной деятельности, разделяются на команды и получают от ведущего преподавателя задание (тему проекта). Тематика проектов формируется на основе заявок стейкхолдеров и тематики научной деятельности структурного подразделения.

Получив задание, команды студентов приступают к разработке тематики проекта:

Этап 1. Разработка концепции и планирование проекта

1. Получение вводных данных по проекту

Планирование проекта – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта. Цель планирования состоит в построении модели реализации проекта. Основным результатом стадии планирования является укрупненный план осуществления проекта, объединяющий результаты планирования по всем направлениям работы над проектом.

Планирование включает цель и стратегию проекта, результаты проекта. Также определяются управляемые параметры проекта и его окружение проекта. Проводится структуризация проекта. Формулирование идей будущего проекта, составление плана работы над проектом. Формулирование идей и замыслов по теме проекта.

2. Сбор материалов по проекту и проведение анализа

Сбор материалов по проекту позволяют определить совокупность продуктов/услуг, производство которых должно быть обеспечено в

результате завершения осуществляемого проекта. Проектная группа должна провести исследования в части:

- анализа текущего состояния и уточнения целей и результатов проекта;
- уточнения основных характеристик проекта;
- подтверждения и уточнения критериев успеха и неудач проекта;
- анализа и корректировки ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта;
- выбора критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта;
- построения структурной декомпозиции предметной области проект.

Для определения длительности проекта можно использовать методы событийного сетевого анализа либо метод критического пути, длительность операций в котором рассчитывается как взвешенная средняя оптимистического, пессимистического и ожидаемого прогнозов. Далее строится сетевая диаграмма – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними, которая позволит оптимизировать временные рамки выполнения этапов проекта. Либо диаграмма Ганта (предпочтительнее) – длина прямоугольников в которой соответствует продолжительности работы. Стрелки также характеризуют последовательность и взаимосвязь работ. При необходимости, ее можно дополнять информацией о стоимости работ, об их исполнителях. По результатам анализа в дальнейшем вносятся они корректируются/изменяются.

3. Разработка концепции решения и образа продуктового результата проекта

Основным результатом проекта является достижение поставленной основной цели проекта. Результат проекта описывают через формулировку целей. Описание должно быть максимально точным, содержать как количественные (сколько?), так и качественные (как хорошо?) показатели, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта.

Результатом проекта может быть продукт, изменение, психологическое состояние или объект, который разрабатывается в проекте. Результаты можно разделить на промежуточный (к примеру, план разработки системы) и окончательный, или итоговый результат (например, готовая система).

Основой оценивания результата является первоначальная цель проекта. Итоговый результат проекта сравнивают с поставленной целью проекта.

Три шага выбора концепции решения и образа продуктового результата проекта.

Шаг 1. Разработка концепции проекта. Разработка концепции проекта включает в себя: определение целей и задач проекта, проведение исследования на предмет возможности успешной реализации проекта

(наличие спроса, ресурсов), определение основных характеристик проекта (сроки, стоимость, качество, риски, команда). Шаг 2. Рассмотрение и утверждение концепции проекта Процедура рассмотрения и утверждения концепции проекта включает в себя согласование концепции проекта в представленном виде или ее доработку с учетом корректировок и замечаний. Шаг 3. Инициация запуска проекта В процесс инициации запуска проекта входит: решение о запуске проекта, назначение руководителя проекта, принятие решения об обеспечении ресурсами последующих этапов проекта. На этапе инициации проекта важно определить цели и масштаб проекта, перечень необходимого оборудования и материалов (с учетом источников их получения), условия реализации проекта, а также составить план реализации проекта. В результате формируется Концепция проекта. Разработка опросника тестирования потенциальных пользователей проектного решения. Тестирование среди контингента потребителей различных групп (выборка для оценки результатов тестирования не менее 100 человек). Сбор и обработка мнений по аналогам продуктового результата. По результатам опроса и с учетом мнения проектной группы выбор оптимального и наиболее актуального из предложенных продуктового результата.

4. Формирование команды проекта

Команда проекта – это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы и/или организации, привлеченные к выполнению работ проекта и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение. Команда проекта создается целевым образом на период осуществления проекта.

В планировании команды проекта можно укрупнено выделить три основных этапа:

1. Определение объема доступных трудовых ресурсов. Иначе говоря, составление перечня исполнителей работ, участвующих в проекте.
2. Выбор тимлидера проекта и лидеров подгрупп.
3. Назначение исполнителей для каждой работы проекта.
4. Анализ и разрешение возникших противоречий в календарном плане.

Обсуждение задач каждой подгруппы и методов их решения, распределение задач между членами проектной группы позволит в дальнейшем сформировать реальную Дорожную карту, как составляющую Паспорта проекта.

Этап 2. Разработка проекта.

5. Разработка паспорта проекта с учетом сроков и ресурсов

Паспорт проекта как отчетный документ о выполнении проектного задания и разработке продуктового результата. Паспорт проекта – это документ,

регламентирующий порядок реализации проекта. Паспорт проекта фиксирует содержание проекта, включая цели и результаты проекта, а также руководителя и куратора проекта, ограничения, ключевые вехи, и т. Для заполнения его составляющей необходимо использовать диаграмму Ганта. Построение модели реализации проекта и планирование его предметной области. Отражение в плане задач для подгрупп, участвующих в проекте. Распределение задач по всем участникам проектной группы, с выделением задач для тимлидера проекта и лидеров подгрупп. Планирование проекта по временным параметрам – составление календарного плана (дорожной карты), удовлетворяющих всем требованиям и ограничениям проекта и его частей

6. Распределение задач и функций среди участников проекта, выбор инструментов разработки и проектирования

Структурная декомпозиция работ проекта (Work Breakdown Structure – WBS) – разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и др.), необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля.

Задачи по разработке проекта каждой из подгрупп проектной группы и обсуждение работы в подгруппе с ее лидером. Составление и утверждение перечня задач каждого участника проекта. Лидер подгруппы – его задачи и действия при распределении задач участникам, составление итоговых отчетов по выполненным группой задачам в рамках Дорожной карты. Тимлидер – его задачи и действия при распределении задач лидерам подгрупп, его контрольная функция.

7. Выполнение намеченных подэтапов разработки

Этапы в проектной работе как центральные элементы структурной декомпозиции – это временные параметры, удовлетворяющие всем требованиям и ограничениям проекта. Они представляют собой жизненный цикл проекта и состояются для различных уровней управления и участников проекта.

Обсуждение, уточнение, детализация Дорожной карты в рамках Паспорта проекта по исполнителям. Заполнение дорожной карты. Установка ориентировочных сроков реализации задач, закладываемых в дорожную карту. Изучение и корректировка заполненной Дорожной карты в Паспорте проекта.

8. Обсуждение результатов каждого подэтапа внутри студенческой проектной команды, обмен информацией внутри команды

Анализ как инструмент обобщения результатов исследования. Проведение анализа и использование его результатов в работе проектной группы.

Анализ и обобщение результатов исследования в индивидуальных и групповых отчетах. Составление, форма и содержание отчета для командных слушаний. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

9. Тестирование предлагаемых решений и внесение корректировок в разработку. Тестирование решений – это процесс проверки работоспособности, основанный на использовании конечного набора тестовых, сформированных на базе требований к продуктовому результату и сравнения полученных результатов с целевыми показателями качества, заложенными в проекте. применяется А/В-тестирование, или сплит-тестирование (от англ. split testing — «раздельное тестирование») — это инструмент, который помогает проверять гипотезы и принимать решения на основе данных, а не личного опыта и интуиции. Варианты предлагаемых проектными подгруппами решений по разработке реализации проекта. Конкретизация направлений и уточнение плана исследования на этапе реализации – как возможность оптимизации получения продуктового результата. Оценка выполненной работы в рамках Дорожной карты проекта – соблюдение выполнения проекта в установленные сроки.

10. Формулирование требований для этапа реализации, при необходимости подготовка запроса на получение расходных материалов

Требования для этапа реализации проекта – это совокупность стоимостей ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ. Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в общем случае к ним относятся:

- Оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг)
- Приспособления, устройства и производственные мощности;
- Трудовые ресурсы (штатные и внештатные сотрудники,);
- Материалы, в том числе расходные (для изготовления опытного образца, канцелярские принадлежности и т.д.);
- Обучение, семинары, конференции;
- Партнеры и т.д.

Для реализации проекта составляется смета – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен. Согласование и утверждение сметы. Составление бюджета проекта. Бюджет – документ, определяющий ресурсные ограничения проекта.

Требований на этапе реализации проекта. Подготовка сметы расходов и ее включение в паспорт проекта. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Этап 3. Получение продуктового результата

11. Подбор инструментария и получение материалов для реализации продукта В рамках получение продуктового результата выполняются следующие действия:

1. Поиск материалов.
2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.
3. Получение первоначальных отзывов. По завершении разработки проекта заказчик делится своими первыми впечатлениями. Впоследствии в решение продукта можно будет вносить необходимые изменения вплоть до тех пор, пока продукт не будет готов к реализации.

Этап утверждения, на котором проводится заключительное тестирование продукта перед его запуском.

5. Утверждение и тестирование

Перед запуском нового продукта сначала нужно утвердить и протестировать его. Это позволит обеспечить эффективную работу всех элементов продукта от разработки до маркетинга, прежде чем начнётся его распространение среди широкой аудитории. Для обеспечения высокого качества продукта необходимо выполнить:

- разработка и тестирование концепции. Тестирование функциональности, чтобы добиться высокого качества разработки.
- тестирование клиентской части. Обеспечение готовности продуктового результата.
- тестирование маркетинговой части. Готовность к запуску продуктового результата.

Выбор методов анализа и тестирования результативности решений по реализации проектов.

Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта

12. Получение продуктового результата

Ожидаемые результаты проекта – это то, что вы хотите получить по его итогам. Результатом может быть что угодно – новый продукт, маркетинговая кампания, обновление компонентов, торговая презентация, сокращение оттока клиентов, повышение индекса лояльности и многое другое.

У проекта может быть один или несколько ожидаемых результатов, однако чёткое определение того, над чем вы работаете, поможет коллективу синхронизировать задачи и расставить приоритеты, чтобы в первую очередь выполнять самые важные. Продуктовый результат – произведенная и/или проданная продукция (услуги). Продуктовый результат может измеряться как в натуральных единицах (штуки, тонны, литры, часы и т.п.), так и в денежных. Для стоимостной характеристики продуктового результата

используются такие понятия, как выручка, доход, приток, выпуск, поступление.

Обсуждение критериев оценки соответствия концепции и образа продуктового результата заявленным в техническом задании. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

13. Апробация и тестирование продуктового результата

Апробация – это результат слияния двух значений: одобрения и проверки. Апробировать – значит получить подтверждение теории на практике. Сегодня слово употребляют в одном из двух контекстов.

Как процесс. Апробация – это проведение проверочных испытаний с целью узнать, насколько объект отвечает поставленным задачам.

Как результат. Апробация – это официальное одобрение чего-либо по итогам положительного результата проверочных испытаний.

Тестирование продуктового результата – это процесс анализа и формирования предположения, ориентируясь на данные систем аналитики, которые подтверждают или опровергают их при помощи количественных и качественных методов.

Соответствие продуктового результата техническому заданию (ожиданиям) заказчика. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Этап 4. Оформление результатов проекта

14. Оформление продуктового результата и подготовка итоговой презентации по проекту

Эффективная презентация – материал, который мечтает подготовить каждый, кто продает, делится опытом, подготавливает отчет или презентует какие-либо проекты.

Презентация подразумевает публичное преподнесение информации до аудитории, которой это интересно. Десять правил, которых необходимо придерживаться при создании презентации и варианты решений.

1. Возможность как использовать готовые шаблоны в презентации, так создать собственный шаблон
2. Использовать 3-5 базовых цветов при создании презентаций
3. Отказ от трехмерных (объемных) иконок из поисковых систем - пользоваться линейными и плоскими иконками
4. Каждый слайд – это картина, и ей нужна рамка. Или не нужна?
5. Не использовать шрифты с засечками

6. Использовать только качественные изображения
7. Не использовать контуры.
8. Грамотно использовать тени. Либо большие и размытые, либо никакие
9. Применяя таблицы и диаграммы, убирать все лишнее
10. Слайд - это эксперимент

Обоснование выбора материалов, представленных в итоговой презентации.

Подготовка сценария видеоролика, его съемка и просмотр. Три ошибки при написании сценария:

Форма сценария – во-первых, из-за нехватки опыта и знаний, большинство специалистов выбирают неверную форму сценария. Сценарий – это структурированный детальный план съемки и у него есть специфичная форма.

Цели для видео – во-вторых, руководители и специалисты по рекламе не всегда правильно понимают цели видео и поэтому ставят её неправильно. От этого сценарий получается нестабильным, раздутым и зритель теряет фокус внимания. Идеи и образы – в-третьих, специалисты используют в качестве примеров другие ролики, вместо того чтобы придумывать оригинальные идеи. Если понравился ролик – это не значит, что он был успешен. Чтобы не копировать чужие ошибки нужно не бояться экспериментировать и создавать свое, пробовать новое, но учитывать тренды и потребности клиента.

Обсуждение замечаний, полученных от представителей заказчика.

Тематика практических занятий во 2-7 семестрах

Практическое занятие. Разработка концепции и планирование проекта; получение вводных данных по проекту; сбор материалов по проекту и проведение анализа; разработка концепции решения и образа продуктового результата проекта; формирование команды проекта; разработка паспорта проекта с учетом сроков и ресурсов.

Получение вводных данных по проекту Представление куратора, проверка соответствия учебных групп и количества студентов в них. Формирование окончательных списков студентов с электронными почтовыми адресами. Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии формата учебных заданий: индивидуальных, коллективных. Обсуждение в рамках дискуссии идей будущего проекта, составление укрупненного плана работы над проектом. Формулирование идей и замыслов по тематике проекта.

Ознакомление обучающихся с планом проведения семинарских/практических занятий, которые помимо круглого стола/дискуссии будут включать выборочно устный опрос/собеседование и проверку общих групповых творческих заданий.

Сбор материалов по проекту и проведение анализа

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии направлений исследования и материалов к изучению в части проектирования - каким образом проектная группа собирается решать проблему проекта, существуют ли альтернативные способы ее решения, если да, то какие необходимо изучить, существуют ли на рынке аналоги проекта, если существуют, то какие были изучены/планируете изучить. В чем преимущество проекта по сравнению с существующими аналогами или альтернативными способами решения проблемы.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Разработка концепции решения и образа продуктового результата проекта

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии концепции решения и образа продуктового результата проекта: сбор мнений всех участников подгрупп проектной группы по аналогам продуктового результата, выбор оптимального и наиболее актуального из предложенных. Разработка опросника, его утверждение и проведение тестирования среди контингента потребителей различных групп.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Формирование команды проекта

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии: выбор тимлидера проекта и лидеров подгрупп. Установление взаимосвязи между членами подгруппы – ее лидером, а также взаимосвязи тимлидера проекта – лидеры подгруппы. Обсуждение задач каждой подгруппы и методов их решения. По результатам предыдущего занятия для определения продуктового результата обсуждение результатов тестирования среди контингента потребителей различных групп и выбор оптимального и наиболее актуального для реализации целей проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Разработка паспорта проекта с учетом сроков и ресурсов

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии укрупненного плана проекта. Построение модели реализации проекта. Планирование предметной области проекта. Выделение в плане задач для подгрупп, участвующих в проекте. Распределение задач по всем участникам проектной группы, с выделением задач для тимлидера проекта и лидеров подгрупп. Планирование проекта по временным параметрам – составление календарного плана (дорожной карты), удовлетворяющих всем требованиям и ограничениям проекта и его частей. Составление Паспорта проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Практическое занятие. Разработка проекта распределение задач и функций среди участников проекта; выбор инструментов разработки и проектирования; выполнение намеченных подэтапов разработки; обсуждение результатов каждого подэтапа внутри студенческой проектной команды; обмен информацией внутри команды; тестирование предлагаемых решений и внесение корректировок в разработку; формулирование требований для этапа реализации; при необходимости подготовка запроса на получение расходных материалов.

Обсуждение и практическая реализация проведенных исследований в рамках сформированных проектных подгрупп. Представление выполненной работы в форме презентации каждой подгруппой. Обсуждение замечаний, полученных от куратора/кураторов проекта и координатора тематики.

Распределение задач и функций среди участников проекта, выбор инструментов разработки и проектирования

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии задач по разработке проекта каждой подгруппой проектной группы и обсуждение работы в подгруппе с ее лидером. Утверждение перечня задач каждого участника проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Выполнение намеченных подэтапов разработки

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии Дорожной карты в рамках Паспорта проекта, подготовка и ее обсуждение. Установка для каждого участника проектной группы ориентировочных сроков реализации задач, указываемых в Дорожной карте. Изучение и корректировка заполненной Дорожной карты в Паспорте проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Обсуждение результатов каждого подэтапа внутри студенческой проектной команды, обмен информацией внутри команды

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии проведенного анализа и обобщение результатов исследования в индивидуальных и групповых отчетах. Прослушивание отчетов на семинарских/практических занятиях. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Тестирование предлагаемых решений и внесение корректировок в разработку

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии предлагаемых проектными подгруппами решений по разработке реализации проекта. Определение окончательных направлений исследования и уточнение плана исследования на этапе реализации. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Формулирование требований для этапа реализации, при необходимости подготовка запроса на получение расходных материалов.

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии процесса реализации ожидаемого продуктового результата, конкретизация требований на этапе его реализации. Подготовка сметы расходов и ее включение в паспорт проекта. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Практическое занятие. Получение продуктового результата подбор инструментария и получение материалов для реализации продукта; получение продуктового результата; апробация и тестирование продуктового результата

Подбор инструментария и получение материалов для реализации продукта

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии инструментария для получения материалов по реализации проекта. Выбор методов анализа и тестирования результативности решений по реализации проектов. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта и при необходимости ее корректировка.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Получение продуктового результата
Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии полученного продуктового результата. Обсуждение критериев оценки соответствия концепции и образа продуктового результата заявленным в техническом задании. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Апробация и тестирование продуктового результата

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии процесса апробации и тестирования полученного результата. Для индустриальных проектов консультация с заказчиком в части соответствия продуктового результата техническому заданию (ожиданиям) заказчика. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Практическое занятие. Оформление результатов проекта. Оформление продуктового результата и подготовка итоговой презентации по проекту

Оформление продуктового результата и подготовка итоговой презентации по проекту
Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии:

итоговой презентации, обоснование выбора материалов, представленных в ней, оформление и ее представление;

сценария видеоролика, его съемка и просмотр.

Корректировка (при необходимости) материалов проекта. Оценка выполненной работы в рамках дорожной карты проекта.

Проведение выборочного устного опроса/собеседования и формулировка общих групповых творческих заданий.

Практическое занятие. Защита проекта и презентация итогов работы

Защита проекта и презентация итогов работы
Просмотр итоговой презентации и (при наличии) видеоролика. Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии замечаний, полученных от представителей заказчика. Корректировка (при необходимости) материалов проекта.

Практическое занятие. Рефлексия

Обсуждение в форме круглого стола/дискуссии защиты проекта на итоговой конференции. Обсуждение перспективных планов работы над проектом в следующем учебном году.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ
УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Креативный проектный практикум»**

Направление подготовки
42.03.01 Реклама и связи с общественностью
Направленность (профиль)
Реклама в системе маркетинговых коммуникаций

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение.....	3
2. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины.....	3
3. План-график выполнения самостоятельной работы.....	4
4. Контрольные точки и виды отчетности по ним.....	4
5. Методические рекомендации по изучению теоретического материала.....	5
6. Методические указания (по видам работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины).....	5
7. Методические указания по подготовке к экзамену.....	8
8. Список рекомендуемой литературы.....	11

1. Введение

Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Креативный проектный практикум» разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Цель **методических указаний к СРС «Креативный проектный практикум»** - способствовать формированию знаний, умений и навыков, позволяющих качественно выполнять профессиональные обязанности с учетом требований проектного управления, позволяющего квалифицированно принимать решения на разных фазах проектного цикла, грамотно выполнять функции управления проектами, создавать проектную команду и выстраивать проектную структуру, а также проводить экспертизу проектных решений, у студентов.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- ознакомление с историей развития управления проектами;
- исследование научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- овладение методическими подходами к классификации, структуризации и оценке проектов;
- изучение роли и функций основных участников проекта на различных этапах жизненного цикла проекта;
- знакомство с организационными формами и структурами управления проектами;
- изучение основных процессов и функций управления проектами;
- знакомство с процедурами экспертизы, оценки и отбора проектов;
- исследование основных источников проектного финансирования;
- овладение навыками бизнес-планирования проектов;
- идентификация и оценка проектных рисков.
- приобретение практических навыков планирования, управления стоимостью и контроля проекта;
- приобретение практических навыков разработки, реализации и оценки эффективности проекта.

2. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Креативный проектный практикум»

Самостоятельная работа студента в рамках дисциплины «Креативный проектный практикум» понимается как планируемая учебная работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа направлена на формирование следующей компетенции:

Код компетенции	Формулировка:
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их разрешения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Цель самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Креативный проектный практикум» – научить студента осмысленно и самостоятельно работать с учебным материалом, научной информацией по дисциплине, актуальными исследованиями в области управления проектами в профессиональной сфере.

Задачи самостоятельной работы:

-систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения студентов;

- развить познавательные способности и активность студентов: творческую инициативу, самостоятельность, ответственность и организованность;

- сформировать и развить навыки ведения самостоятельной работы и овладения методикой исследования при решении разрабатываемых в учебной деятельности проблем и вопросов;

-повысить уровень подготовленности к самостоятельной работе в соответствии с содержанием дисциплины.

Таким образом, самостоятельная работа приобщает научному и исследовательскому творчеству, поиску и анализу актуальных проблем современной рыночной ситуации с учетом экономической специфики функционирования креативных индустрий.

При изучении дисциплины предусматриваются следующие формы самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, изучение научных публикаций;
- работа с электронными ресурсами в сети Интернет;
- подготовка к практическим занятиям.

3. План-график выполнения самостоятельной работы

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателями	Всего
1 семестр					
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседование	28,8	7,2	36,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	28,8	7,2	36,0
Итого за 1 семестр			14,4	3,6	72,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседование	10,0	6,0	16,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	30,0	6,0	36,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	30,0	6,0	36,0
Итого за 2 семестр			36,0	8,0	88,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседование	10,0	2,0	12,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	40,0	8,0	48,0

УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
Итого за 3 семестр			60,0	12,0	72,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	52,0	12,0	64,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
Итого за 4 семестр			72,0	16,0	88,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	40,0	8,0	48,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
Итого за 5 семестр			60,0	12,0	72,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	52,0	12,0	64,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседовани е	10,0	2,0	12,0
Итого за 6 семестр			72,0	16,0	88,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседовани е	5,0	5,0	10,0
УК-1 УК-2 УК-3	Подготовка проекта	Коллоквиум	20,0	5,0	25,0
УК-1 УК-2 УК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседовани е	5,0	5,0	10,0
Итого за 7 семестр			30,0	15,0	45,0

Для выполнения самостоятельной работы необходимо пользоваться литературой, которая предложена в списке рекомендуемой литературы, Интернет-ресурсами или другими источниками по усмотрению студента.

Самостоятельная работа рассчитана на разные уровни мыслительной деятельности. Выполненная работа позволит приобрести не только знания, но и умения, навыки, а также

выработать свою методику подготовки, что очень важно в дальнейшем процессе научной деятельности.

4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине.

Самостоятельная работа при чтении учебной литературы начинается с изучения конспекта материала, сделанного при слушании лекций преподавателя. Полученную информацию необходимо осмыслить. При необходимости, в конспект лекций могут быть внесены схемы, другая дополнительная информация.

Список литературы, необходимой для подготовки к практическим занятиям, круглым столам и дискуссиям указан в методических рекомендациях к практическим занятиям. При изучении материала рекомендуется конспектировать основные идеи, составлять схемы, таблицы.

Конспектирование научно-исследовательской литературы

При изучении рекомендованных научных публикаций рекомендуется составление краткого конспекта. Конспект представляет собой дословные выписки из текста источника. При этом необходимо понимать, что конспект – это не полное переписывание чужого текста. Необходимо знать, что при написании конспекта сначала прочитывается текст – источник, в нём выделяются основные положения, подбираются примеры, идёт перекомпоновка материала, а уже затем оформляется текст конспекта. Конспект может быть полным, когда работа идёт со всем текстом источника или неполным, когда интерес представляет какой-либо один или несколько вопросов, затронутых в источнике.

Работа с электронными ресурсами в сети Интернет.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студент должен уметь работать в поисковой системе сети Интернет и использовать найденную информацию при подготовке к занятиям. Часть ресурсов указывается в методических указаниях к практическим работам. Однако необходимо уметь самостоятельно находить ресурсы, посвященные основам проектной деятельности. Особое внимание стоит уделить поиску в электронных библиотечных системах. Поиск информации можно вести по автору, заглавию, виду издания, году издания или издательству. Также в сети Интернет доступна услуга по скачиванию учебных материалов.

5. Методические указания (по видам работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины)

Подготовка к практическим занятиям.

Устный опрос проводится в рамках практических занятий. Подготовка к ним предполагает изучение рекомендованной литературы, выполнение заданий, предусмотренных к конкретному практическому занятию по дисциплине и представленных в методических указаниях по дисциплине.

Разработка и реализация авторского проекта.

В течение семестра студенты разрабатывают свой авторский проект с учетом знаний, умений и навыков, полученных на практических занятиях. Продумывают, прорабатывают и реализуют каждый этап подготовки проекта. Одним из основных критериев оценивания является демонстрация студентами навыка управления реализуемым проектом.

6. Список рекомендуемой литературы

6.1 Основная литература:

1. Белый, Е.М. Управление проектами Электронный ресурс : учебное пособие / И.Б. Романова / Е.М. Белый. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0061-6, экземпляров неограничено. : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>
- Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7638-3711-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

6.2 Дополнительная литература:

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>
2. Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с. : схем., табл., ил. - Библиогр.: с. 175-177 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480900>

6.3 Интернет-ресурсы:

1. Электронная научная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>.
2. Электронный научный журнал факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова – <http://www.mediascope.ru/>.
3. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека онлайн
4. <http://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»