

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

для организации самостоятельной работы студентов

по дисциплине «ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

направления 38.03.01 Экономика

профиль «Мировая экономика»

Ставрополь

20__

Рецензенты:

А. В. Тенищев – к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и мировой экономики, ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Н. В. Еременко – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления и права, ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2023. – 28 с.

Методические указания предназначены для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «**ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**». Методические указания содержат рекомендации по организации самостоятельной работы, содержание самостоятельной работы по темам курса, вопросы к итоговому контролю.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Организация самостоятельной работы бакалавра
2. Пользование учебной литературой
3. Содержание самостоятельной работы по темам курса
4. Вопросы для подготовки к экзамену

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед высшей школой ставится задача подготовки высококвалифицированных, творчески мыслящих профессионалов, способных к самообразованию и быстрой адаптации к меняющимся условиям производства в период становления и функционирования рыночной экономики. Важное место в повышении уровня подготовки и развития творческих способностей, будущих профессионалов, занимает система самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов бакалавриата (бакалавров) – это планируемая познавательная, организационно и методически направленная деятельность, осуществляемая без непосредственной помощи преподавателя, организуемая на достижение конкретного результата. Система внеаудиторной самостоятельной работы в университете включает подготовку к практическим и семинарским занятиям, написание рефератов, решение задач, домашних заданий, курсовое проектирование. Учебные планы предусматривают самостоятельную работу бакалавров 40-50% времени, предназначенного для теоретического изучения дисциплины. Для успешной самостоятельной работы бакалавр должен иметь определенный минимум, который он приобретет в результате аудиторных занятий. Условиями успешной самостоятельной работы являются; наличие методической базы, консультации, учет и контроль результатов.

Процесс самообразования – это необходимость современного человека. Без овладения культурой умственного труда, без освоения методов самообразования трудно рассчитывать на успехи в овладении той или иной дисциплиной. Умению учиться обязывают нас современные достижения развития техники и технологий производства сельскохозяйственной и промышленной продукции, в экономике, духовной жизни, культуре и т.д.

Без умения самостоятельно учиться, работник любой сферы народного хозяйства обречен на отставание в познании своей профессии, в практическом ее применении. Умение учиться – это прежде всего работать эффективно, добиваться с меньшей затратой духовных и физических сил больших результатов.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА

Знание особенностей обучения в вузе в значительной степени помогает правильно организовать занятия и успешно обучаться. При этом очень важно, чтобы каждый обучающийся научился работать систематически, ежедневно, в течение всего семестра, экономя каждую минуту.

Значительно отличаются в вузе виды учебных занятий. Ведущая роль, около 30% времени, отведена лекциям. На лекциях излагаются последние достижения науки, раскрывается ее внутренняя логика, дается методология; бакалавров учат обобщать новые факты, самостоятельно мыслить. Однако время, затраченное на лекции, будет полностью использовано, если студенты поймут, что лекция – это творческий процесс, в котором одновременно участвуют и лектор, и бакалавр. Поэтому для хорошего осмысления и содержания учебного материала каждый студент должен ознакомиться с темой предстоящей лекции. Самостоятельная работа бакалавров проводится для углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и других занятиях, для выработки навыков самостоятельного активного поиска новых, дополнительных знаний, подготовки к предстоящим семинарским и практическим занятиям, зачетам и экзаменам.

Самостоятельная работа проводится в часы, установленные расписанием дня и расписаниями занятий (экзаменов), а также во внеучебное время.

В вузе закладывается фундамент знаний по направлению, поэтому в процессе обучения необходимо не только усвоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной творческой работы. Поскольку поток научной информации ежегодно увеличивается, нужно и после выпуска из вуза пополнять свои знания. Отсюда следует, что с самого начала обучения нужно осваивать методы самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности, ибо только самостоятельная работа способствует созданию собственных взглядов и мыслей.

В самостоятельной работе, как и во всякой другой, есть общие для всех принципы, основе которых следует ее организовать.

Основным принципом организации самостоятельной работы является ее систематичность. Самостоятельные занятия необходимо начинать с первых же дней семестра. Для того чтобы от лекций, семинаров и практических занятий получить прочные знания, необходимо систематически готовиться к ним: чтобы понять и усвоить лекцию сегодня, следует проработать материал предыдущей лекции, нельзя приступить к выполнению лабораторной работы, не изучив теорию вопроса. Словом, чтобы хорошо учиться и стать квалифицированным и творческим, следует заниматься ежедневно, систематически.

Поэтому самостоятельную работу надо планировать. Для выполнения всего объема самостоятельной работы необходимо заниматься не менее 1–2 часов ежедневно. С учетом этого, а также времени, необходимого для

прохождения различных тем (такие сведения имеются на кафедре), бакалавр должен составить индивидуальный план самостоятельной работы на неделю и по учебным дням. В конце каждой недели каждому бакалавру следует подвести итог самостоятельной работы, выявить вопросы, нерешенные на прошлой неделе, серьезно продумать и составить план на следующую неделю с учетом итогов. Выполнение этого плана должно стать главной задачей бакалавра после учебных занятий в вузе.

Важно соблюдать определенный ритм в работе. Ежедневно работать в одни и те же часы с целесообразными перерывами для отдыха. Первое время для организации ритмичной работы требуется сознательное напряжение воли, а затем уже возникает привычка, работа становится потребностью.

При планировании занятий не следует весь день отводить одному предмету или одному виду занятий, так как при однообразной работе человек утомляется больше, чем при разнообразной. Для многих наиболее целесообразно ежедневно работать не больше, чем над 2 – 3 дисциплинами.

Каждый бакалавр должен для себя рассчитать, что он может сделать в течение 1 часа с учетом свойственной ему скорости работы. Продолжительность умственной работы, не может быть какой угодно. Исследования показывают, что в возрасте 17 – 25 лет при соблюдении рационального режима труда можно работать 9 – 10 часов в сутки. Это означает, что при 6-часовых аудиторных занятиях самостоятельная работа может продолжаться в течение 3–4 часов в день (22 – 24 часа в неделю). Важным правилом рациональной организации самостоятельной работы является равномерное распределение времени по дням недели и в течение всего семестра.

Важным условием продуктивности самостоятельной работы является интенсивность, заинтересованность и целенаправленность в работе. Важным принципом повышения эффективности самостоятельной работы является умение переключаться.

2. ПОЛЬЗОВАНИЕ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ

С первых шагов самостоятельной работы с научной литературой очень важно научиться ее читать. Потому что чтение – это тоже работа. И эту работу нужно уметь так организовать, чтобы избежать бесцельных потерь времени.

Известно, что некоторые выдающиеся деятели могли читать с огромной скоростью. Обладали этим даром и многие экономисты. Увеличение скорости чтения достигается путем схватывания одним взглядом связанных по смыслу сочетаний слов, иногда целых абзацев. Этого можно достичь с помощью настойчивых тренировок и специальных упражнений. Второй путь повышения производительности умственного труда – его продуманная организация.

В настоящее время особое значение приобретают обзоры литературы, так как в них обобщаются сведения, содержащиеся в большом количестве литературных источников. Обзоры обычно охватывают материалы по одной теме и за определенный период времени.

По названию книги или статьи трудно судить об их содержании. При некотором опыте достаточно внимательно ознакомиться с предисловием, оглавлением, введением и заключением книги, чтобы получить общее впечатление о ней, составить представление о ее плане, задачах, главной мысли. Когда приходится иметь дело с множеством книг и все их невозможно прочитать, знакомство с некоторыми из выбранных поневоле приходится ограничивать просмотром. Предварительно ознакомившись с книгой, можно приступить к ее чтению.

Наконец, можно читать книгу «с проработкой» ее содержания. Это значит – читать ее вдумчиво, усваивая прочитанное, запоминая и выписывая наиболее интересные мысли, факты, продумывая и оценивая содержание книги.

Чтение может быть активным и пассивным. При пассивном чтении мы как бы отдаемся на волю автора – ни оценки прочитанного, ни критики. При активном чтении, наоборот, читатель дает оценку мыслям автора, соглашается с ним или делает свои выводы.

Студент должен одинаково совершенно владеть всеми способами чтения легко приспособившись к любой цели чтения. При чтении полезно идти от общего впечатления к подробностям. Так, бегло прочитав главу, надо выделить главные темы ее и проработать каждую более углубленно. В конце главы нужно дать себе ясный ответ о ее содержании.

Однако нельзя ограничиться только чтением по принципу «от общего впечатления к чтению глав». При таком чтении можно не уяснить содержание книги в целом. Поэтому, начав чтение, нужно идти и обратным путем – от частей к целому. Для этого, отчетливо в главу, нужно постараться связать ее с другими главами книги получить общее и полное впечатление о статье или книге в целом.

3. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ТЕМАМ КУРСА

Вопросы для устного опроса:

Тема 1. Содержание проектного подхода

1. Понятия «проект» и «управление проектами»
2. Отличительные особенности проектного управления
3. Типология проектов

Тема 3. Планирование проекта

1. Содержание проектного планирования.
2. Принципы планирования проекта.
3. Структура разбиения работ.
4. Планирование проекта по временным параметрам.
5. Методы сетевого планирования проекта.
6. Организация работ по планированию проекта.

Тема 4. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов

1. Организационно-правовые формы предприятий
2. Договорное регулирование проектной деятельности
3. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга

Тема 5. Команда проекта и мотивация ее участников

1. Персонал в проекте
2. Мотивация персонала в проекте
 - 2.1. Запуск проекта
 - 2.2. Миссия проекта
 - 2.3. Виды мотивации
3. Демотивирующие факторы
4. Грамотное завершение проекта

Тема 8. Управление проектными рисками

1. Понятие риска и неопределенности
2. Классификация проектных рисков
3. Система управления проектными рисками
4. Методы управления рисками

Тема 9. Оценка эффективности проектов

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды
2. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы
3. Основные методы инвестиционных расчетов

Примерные практико-ориентированные задания

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта

Задача 1

Для любого из перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.
6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

- ✓ «Чистый город» (город без беспризорных животных);
- ✓ организация санаторно-курортных зон в Ставрополе;
- ✓ организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
- ✓ запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
- ✓ постройка загородного дома;
- ✓ организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);
- ✓ открытие сети магазинов изотерической продукции;
- ✓ реконструкция академического театра;
- ✓ возведение пирамиды в современном Египте;
- ✓ строительство газопровода в сельской местности.

Задача 2. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСКР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PSTInternational. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Например, вы начинаете простой проект – хотите отделать несколько комнат в своей квартире. Вы все обдумали и решили перекрасить стены в двух комнатах, покрыв их минимум тремя слоями краски. Согласно расчетам на покупку краски придется потратить 3 тысячи рублей. Если окрашивать стены вручную, потребуется четыре дня. У друга есть краскопульт – с его помощью можно покрасить стены быстрее. Но он не очень хорошо работает, брызгает краской – может пострадать мебель, окна, потолок. И вы решаете обойтись без него.

Решая эти вопросы, вы выполняете несколько операций по управлению проектом:

1. Определили объем работ. Объем работ – все, что входит в проект. В данном случае окраска стен в двух комнатах.
2. Определили качество проекта: было решено нанести три слоя краски. Качество – сложное понятие: чем оно будет измеряться, зависит от целей проекта. Результат проекта

можно получить различными способами с различным уровнем качества. Изменение уровня качества влияет на объем работ.

3. Знаете сроки проекта – четыре дня.

4. Знаете стоимость проекта – 3 тысячи рублей.

5. Оценили степень допустимого риска: выбран вариант, сопряженный с низким уровнем риска –покраска вручную.

Все вышеуказанные параметры проекта –объем работ, качество, сроки, стоимость и риски – взаимосвязаны. Изменение объема работ –окраска еще и коридора – увеличит сроки и стоимость проекта. Снизив качество (ограничившись двумя слоями краски) или пойдя на риск и воспользовавшись краскопультом, можно уложиться в срок и не выходить за рамки стоимости проекта, несмотря на то что возрастет объем работ. Потратив больше средств и обратившись к профессионалам, можно улучшить качество и сократить срок. Вариаций великое множество. Бизнес-проекты носят более сложный характер, но и в их основе лежит тот же принцип и те же параметры, варьируя которые вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения: бюджета, сроков и др.

Рассмотрите параметры проекта и их взаимосвязь на примере (при этом будут выявляться ограничения и допущения проекта).

Параметры	Проект 1. Строительство пяти домов высшей категории	Изменения параметров
Объем работ	Пять домов с четырьмя спальнями, холлом и столовой. Полная внутренняя отделка, коммуникации. Гараж и парковка	Шесть домов
Качество	Материалы высшего качества, экологически чистые	
Сроки	6 месяцев	3 месяца
Стоимость	25 млн.руб.	
Уровень риска	низкий	

Ограничения и допущения определяются простыми вопросами:

1. Нельзя ли в целях экономии снизить качество отделки домов? Нет –это обязательное условие, так как дома высшего класса.

2. Если увеличить объем работ до шести домов, возможно ли добиться нужных результатов в те же сроки? Да, если привлечь дополнительные ресурсы: технику, рабочих, денежные средства. Если это экономически целесообразно – есть потенциальный покупатель (уровень риска не повысится) – это допустимо.

3. Возможно ли увеличить сроки строительства? Нет – ухудшатся погодные условия и работы будут невозможны. Это ограничение по срокам.

Вспомните любой проект из своей практики и опишите:

1. Какова была цель проекта?

2. Какие результаты работы по проекту были получены?

3. Укажите пять параметров проекта, его ограничения и допущения.

4. Как возможно было изменить соотношение параметров, чтобы получить лучшие результаты?

Тема 7. Контроль реализации проекта. Управление изменениями

Задача 1.

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

1) доработка анкеты – 2 дня;

2) пилотное исследование – 2 дня;

3) тиражирование анкет – 1 день;

- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа. – Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

Задача 2.

Известные следующие данные: потребность в ресурсе для реализации проекта составляет 1000 шт.; затраты на хранение единицы ресурса составляют 10 руб.; затраты на поставку единицы ресурса составляют 50 руб.; время поставки составляет 24 дня; время возможной задержки составляет 2 дня. Рассчитайте следующие показатели управления запасами: оптимальный размер заказа; ожидаемое дневное потребление (если считать, что в отчетном периоде 250 рабочих дней); срок расходования заказа в днях; ожидаемое и максимальное потребление за время поставки; резервный запас; точку запаса.

Примерные кейс-задачи:

Тема 3. Планирование проекта

Кейс-задача 1

Построение структуры декомпозиции работ проекта.

Проанализируйте ваш учебный проект, разбейте его на фазы, стадии, этапы, пакеты работ, отдельные работы. Составьте структуру декомпозиции работ. При построении СРР можно использовать разные принципы разбиения. Предложите кодификатор СРР, отметьте контрольные точки. Укажите взаимосвязи между работами. Напишите спецификации по крайней мере для двух выбранных работ проекта.

Кейс-задача 2

«Формализация идеи проекта»

Идея проекта не может существовать в голове у ее инициатора. Она должна быть обязательно формализована, т.е. обрести некоторую форму. Для формализации проекта может быть использовано простое описание на бумаге основных моментов, которые будут иметь место в будущем проекте. Ниже предлагается вариант формы, для описания проекта. Ответы на перечисленные вопросы следует занести в форму, которая послужит для описания проекта. Информация должна быть точной, краткой и не допускающей разночтений. В описание включается только то, что нужно, чтобы судить о масштабе и сложности проекта и начать планировать. Потребность в уточнении деталей возникнет позже.

Форма для описания проекта

Описание проекта/Название проекта	
Зачем нужен этот проект?	
Что вы получите в результате выполнения проекта?	
Получите ли вы (нужно получить) еще какие-то результаты?	
Какие задачи специально выведены за рамки проекта?	
Есть ли в проекте какие-то упушения и не совпадает ли он в чем-то с другими	

проектами; возможен ли пересмотр рамок проекта?		
Из каких предположений (если они есть) вы исходите?		
Возможно ли появление серьезных проблем?		
Существуют ли какие-то особые условия, диктуемые заказчиком или обстоятельствами?		
Дата завершения	Исполнитель	Согласовано

По завершении работы представьте и защитите свою идею проекта, доказав ее актуальность и значимость.

Тема 6. Управление коммуникациями проекта

Кейс-задача 1

«Неудачный опыт-2»

Анна Зими́на была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!»

Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Ответьте на вопросы:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.
4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

Кейс-задача 2

«Как удержаться на плаву?»

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что

работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Тема 9. Оценка эффективности проектов

Кейс-задача «Один в поле»

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше.

«Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать.

Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе

общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.

4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».

5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше).

Таким образом, нужно было придумать:

– откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения;

– как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров;

– как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными?

– и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге?

В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Типовые контрольные работы для студентов очной формы обучения

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Отличительные особенности проектного управления (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов):

В ходе реализации проекта потребность в ресурсе составляет 900 изделий. Затраты на хранение единицы ресурса составляют 11,25 тыс. руб., а затраты на поставку – 50 тыс. руб. Определите размер оптимального заказа, а также точку заказа и средний объем поддерживаемого запаса.

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов):

Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;

- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;
- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Номер действия												

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Мотивация персонала в проекте (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов)

Проектная потребность в ресурсе составляет 1500 единиц, стоимость подачи заказа 150 рублей/заказ, издержки хранения одной единицы = 45 рублей/год, время доставки 6 дней. Найдите оптимальный размер заказа, издержки, уровень повторного заказа, если срок реализации проекта составляет 150 дней.

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов)

Кейс «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»
Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСПГ) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов)

Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75

дней. Определите оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов)

Кейс «Создание и выпуск новой продукции» Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники». Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.» Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?
2. Чья точка зрения, по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?
3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?
4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Почему?

Типовые контрольные работы для студентов заочной формы обучения

Типовая **аудиторная контрольная работа** для студентов заочной формы обучения:

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Требования к проекту (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (10 баллов)

В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.

Кейс-задача (оценка навыков) (15 баллов)

Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других банков;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта.

В процессе освоения дисциплины «Управление проектами» студентами, обучающимися **по заочной форме**, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10.

Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: два теоретических вопроса и кейс-задачу.

Типовая контрольная работа для студентов заочной формы обучения

Теоретические вопросы (оценка знаний):

Планирование проекта по временным параметрам (**5 баллов**);

Роль коммуникаций в управлении проектом (**5 баллов**).

Кейс-задача (оценка умений и навыков) (20 баллов):

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покинуть свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?

2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Защита реферата

Реферат имеет целью закрепить и обобщить полученные знания по учебной дисциплине «ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ», научить студентов систематизировать и представлять полученные знания с использованием современных информационных технологий.

Реферат в своей содержательной части должен представлять (в соответствии с индивидуальным заданием) характеристику объекта и предмета исследования в рамках предметной области, реализацию целевой установки на проработку материала.

Подготовка и сбор материала для реферата, его анализ, обобщение, структурирование и представление в пояснительной записке.

Структура реферата:

- 1) титульный лист;
- 2) план работы с указанием страниц каждого вопроса, подвопроса (пункта);
- 3) введение;
- 4) текстовое изложение материала, разбитое на вопросы и подвопросы (пункты, подпункты) с необходимыми ссылками на источники, использованные автором;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы;
- 7) приложения, которые состоят из таблиц, диаграмм, графиков, рисунков, схем (необязательная часть реферата).

Реферат представляет собой логически увязанный через систему выводов материал, состоящий как правило из двух - трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении проводится актуализация темы, детализируются цель, объект, предмет разработки, а ее заключительной части, показывается практическая значимость проработанного материала.

По тексту в обязательном порядке делаются ссылки на использованные источники (количество источников не менее 10). В приложения могут выносятся: не масштабируемые рисунки; итоговый тест по материалу реферата. Материалы реферата готовятся в текстовом редакторе Word 2003-2010, шрифт Times New Roman 14, интервал 1,5, объем материала от 30 страниц и более (исключая приложения).

В ходе защиты реферата студент кратко докладывает результаты исследования с визуализацией в форме презентации.

Приложения располагаются последовательно, согласно заголовкам, отражающим их содержание.

Реферат оценивается научным руководителем исходя из установленных показателей и критериев оценки реферата.

Примерная тематика рефератов

Тематика рефератов:

1. Понятие и классификация ограничений проекта.
2. Жизненный цикл экономического проекта.
3. Жизненный цикл организационного проекта.

4. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
5. Жизненный цикл социального проекта.
6. Командные и функциональные роли.
7. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
8. Типы руководителей проекта и способы руководства.
9. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
10. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
11. Влияние на членов команды и манипулирование.
12. Способы сплочения команды.
13. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
14. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
15. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
16. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
17. Ролевые обязательства при планировании проекта.
18. Особенности целеполагания проекта.
19. Формирование стратегии реализации проекта.
20. Отбор стратегии реализации проекта.
21. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.
22. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
23. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
24. Методика разработки дерева ресурсов.
25. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.
26. Взаимосвязь управления реализацией проекта и контроля.
27. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
28. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
29. Понятие и структура отчетности проекта. Теоретические и методологические подходы к составлению отчетов.
30. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
31. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
32. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.
33. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.
34. Особенности проведения деловых совещаний в проектном управлении.
35. Особенности проведения деловых переговоров с иностранными партнерами.
36. Требования к эффективной организации стационарного проектного офиса и их реализации.
37. Виртуальный проектный офис: преимущества и недостатки.
38. Ключевые шаги при формировании общей идеологии проектного управления и его внедрения в текущую деятельность организации.
39. Особенности обучения проектному управлению.
40. Разработка стандарта по управлению проектами.
41. Актуальные проблемы внедрения проектного управления в организацию.

Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в

	<p>формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
<p>2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
<p>3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
<p>4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
<p>5. Грамотность Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Студент получает оценку "неудовлетворительно", если в сумме по всем критериям он набирает менее 40 баллов

Студент получает оценку "удовлетворительно", если в сумме по всем критериям он набирает от 41 до 60 баллов

Студент получает оценку "хорошо", если в сумме по всем критериям он набирает от 61 до 80 баллов

Студент получает оценку "отлично", если в сумме по всем критериям он набирает от 81 до 100 баллов

Критерии оценивания зачета

По дисциплине «ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» студентам, имеющим хорошие результаты промежуточной аттестации и не имеющих неотработанных пропусков занятий или набравшим по итогам рейтинговой оценки более 50 баллов, предлагается выставление зачета по результатам текущей успеваемости. В случае отказа – студент сдает зачет по приведенным вопросам.

Сдача зачета может добавить к балльно-рейтинговой оценке студентов не более 10 баллов. Итоговая успеваемость (зачет) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

Вопросы и задания к зачету

Теоретические вопросы

1. Понятия «проект» и «управление проектами»
2. Отличительные особенности проектного управления
3. Типология проектов
4. Системный подход к управлению проектами
5. Цели проекта
6. Требования к проекту
7. Участники проекта
8. Жизненный цикл проекта
9. Структура проекта
10. Содержание проектного планирования.
11. Принципы планирования проекта.
12. Структура разбиения работ.
13. Планирование проекта по временным параметрам.
14. Методы сетевого планирования проекта.
15. Организация работ по планированию проекта.
16. Организационно-правовые формы предприятий
17. Договорное регулирование проектной деятельности
18. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга
19. Персонал в проекте
20. Мотивация персонала в проекте
21. Запуск проекта
22. Миссия проекта
23. Виды мотивации
24. Демотивирующие факторы
25. Грамотное завершение проекта
26. Роль коммуникаций в управлении проектом
27. Коммуникационные технологии
28. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта
29. Конфликты и их разрешение
30. Контроль при реализации проекта
31. Мониторинг проекта
32. Управление изменениями проекта
33. Управление конфигурацией проекта
34. Понятие риска и неопределенности
35. Классификация проектных рисков
36. Система управления проектными рисками

37. Методы управления рисками
38. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды
39. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы
40. Основные методы инвестиционных расчетов
41. Понятие и классификация ограничений проекта.
42. Жизненный цикл экономического проекта.
43. Особенности целеполагания проекта.
44. Формирование стратегии реализации проекта.
45. Методика разработки дерева ресурсов.
46. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
47. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
48. Виртуальный проектный офис: преимущества и недостатки.
49. Разработка стандарта по управлению проектами.
50. Актуальные проблемы внедрения проектного управления в организацию.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. К какому виду проектов вы бы отнесли: 1) проект перестройки системы высшего образования в России; 2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе; 3) проект строительства пирамид в Древнем Египте; 4) постройку дачного дома.

Задание 2. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Задание 3. Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

Задание 4. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

Задание 5. Предприятие реализует проект на протяжении 50 недель. Необходимый объем ресурса в ходе реализации проекта составит 8 200 м. На предприятии ресурс расходуется равномерно, и требуется резервный запас, равный 150 м. Рассчитайте точку заказа данного ресурса.

Задание 6. Потребность предприятия в некотором химическом продукте, необходимом для производства алюминия по проекту составляет 16 000 кг. Среднее время выполнения заказа до момента доставки в запас равно 18 дням, и менеджер по логистике считает, что в среднем десяти дополнительных дней достаточно, чтобы избежать риска исчерпания запаса.

Задание 7. Рассчитать обеспеченность СХП «Нива» дизельным топливом на следующем этапе проекта, если известно, что стоимость переходного запаса топлива на конец предыдущего этапа составила 1250 ден. ед., предполагаемая потребность в нем составит 80 тыс. ден. ед., при прогнозируемой стоимости дизельного топлива 38,5 ден. ед./литр. Хватит ли топлива для выполнения работ на этапе, если известно, что планируемый расход составит 2200 л?

Задание 8. Проект имеет устойчивый спрос на 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в месяц. Стоимость размещения одного заказа составляет 10 000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Имея эту информацию, необходимо рассчитать затраты на приобретение, расходы на хранение, расходы на подготовку заказа и определить оптимальный размер заказа на данный товар. Например, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии.

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Управление префектами», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

Литература:

- 1) ЭБС "Znanium" : Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма : ИНФРА-М, 2013. - 464 с.
- 2) ЭБС "Znanium" : Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М. : Дашков и К°, 2013. - 392 с.
- 3) ЭБС "Znanium" : Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).
- 4) Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров по направлению "ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ" / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; СПб. гос. экон. ун-т. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с. - (Бакалавр. Базовый курс. Гр. УМО).
- 5) Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / Н. А. Горелов [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева ; СПб. гос. ун-т экономики и финансов. - М. : Юрайт, 2013. - 525 с. - (Бакалавр. Углубленный курс. Гр. УМО).
- 1) ЭБС "Znanium" : Беликова, И.П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова. – Ставрополь, 2014. – 68 с.
- 2) Управление персоналом : учеб.-метод. рекомендации для практ. занятий и самостоят. работы студентов экон. специальностей / сост.: О. А. Шутова, И. Г. Свистунова ; СтГАУ. - Ставрополь : Бюро новостей, 2012. - 42 с.
- 3) Чернобай, Н. Б. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. рекомендации для самостоят. работы студентов экон. направлений / Н. Б. Чернобай, О. С. Звягинцева ; СтГАУ. - Ставрополь : Бюро новостей, 2012. - 56 с.
- 4) Аудит : учебник для студентов вузов по экон. специальностям / под ред. В. И. Подольского. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2007. - 543 с. - (Номо Faber. Гр.).

5) Резник, С. Д. Организационное поведение : учебник для студентов вузов по специальности "ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ орг." / под общ. ред. С. Д. Резника ; Пензенский гос. ун-т архитектуры и стр-ва. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 430 с. - (Высшее образование. Гр.).

6) Болмэн, Л. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство : моногр. / Л. Болмэн, Т. Дил ; пер. с англ. - М. : Альпина Паблишерз, 2011. - 627 с.

7) Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности : моногр. / С. Кови ; пер. с англ. - М. : Альпина Паблишерз, 2010. - 463 с.

8) Адизес, И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : моногр. / И. К. Адизес ; пер. с англ. - М. : Альпина Паблишерз, 2010. - 312 с. - (Библиотека Сбербанка).

9) Чаран, Р. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? / под ред. А. В. Буровой ; пер. с англ. ; Б-ка Всерос. организации качества. - М. : Стандарты и качество, 2009. - 216 с. : ил. - (Деловое совершенство).

10) ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ в России и за рубежом (периодическое издание)

11) Проблемы теории и практики управления (периодическое издание)

Для заметок

