**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета
_____ Д.Ю. Брюханов
*(подпись)*
«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**
**«**Управление проектами организационного развития**»**

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
Очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

**1. Цели освоения дисциплины.**

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов понимания выгод использования проектного подхода в деятельности организаций, взаимосвязи операционной и проектной деятельности, ознакомление с принципами и основами проектного менеджмента, особенностями управления организационными проектами.

**2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Управление проектами организационного развития» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Теория организации».

**3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

| **Формируемая компетенция (код и формулировка)** | **Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)** | **Перечень планируемых результатов обучения** |
|---|---|---|
| **Универсальные компетенции** | | |
| **УК-2** Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | **УК 2.2.** Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. | **Знать:**<br>Методику разработки устава проекта<br>Методику разработки плана управления проектами<br>Методику планирования управления содержанием проекта<br>Методику сбора требований к проекту<br>**Уметь:**<br>- применять на практике основные положения разных стандартов;<br>- анализировать деятельность организации и определять пути совершенствования деятельности на основе реализации проектов организационного развития;<br>**Владеть:**<br>- навыками разработки проектных документов. |

**4. Объем, структура и содержание дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

**Очная форма**

| № п/п | Темы (разделы) дисциплины, их содержание | Семестр | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах) | | | | | | Формы текущего контроля успеваемости<br><br>Форма промежуточной аттестации (по семестрам)<br><br>Формы ЭО и ДОТ (при наличии) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа | | | | | самостоятельная работа | |
| | | | лекции | практические | лабораторные | консультации | аттестационные испытания | | |
| 1 | Проекты в организации | 5 | 4 | 6 | | 1 | | 4 | Кейс |
| | *в том числе с ЭО и ДОТ* | 5 | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle:<br>- презентация |
| 2 | Объекты управления в проектной деятельности | 5 | 4 | 4 | | 1 | | 4 | Кейсы |
| | *в том числе с ЭО и ДОТ* | 5 | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle:<br>- презентация |
| 3 | Субъекты управления в проектной деятельности | 5 | 4 | 6 | | 1 | | 4 | Кейс |
| | *в том числе с ЭО и ДОТ* | 5 | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle:<br>- презентация. |
| 4 | Процессы проектного менеджмента | 5 | 4 | 4 | | 1 | | 4 | Кейс |
| | *в том числе с ЭО и ДОТ* | 5 | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle:<br>- презентация |
| 5 | Предметные группы процессов | 5 | 12 | 6 | | 1 | | 4 | Кейс |
| | *в том числе с ЭО и ДОТ* | 5 | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle:<br>- презентация |
| | | | | | | | 0,3 | 8,7 | Зачет |
| | **ИТОГО** | 5 | **28** | **26** | | **5** | **0,3** | **48,7** | |
| | ***в том числе с ЭО и ДОТ*** | | | | | | | **20** | |

**Содержание разделов дисциплины:**

**Тема 1.** Проекты в организации

Проектный менеджмент: базовые термины, характеристика и классификация проектов. Проекты и операционная деятельность. Контрактные проекты. Проекты организационного развития. Стратегия организации и проекты. Внешняя среда проекта, окружение проекта. Проектные ограничения.

**Тема 2.** Объекты управления в проектной деятельности

Компоненты проектной деятельности. Проект. Программа. Портфель. Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта.

**Тема 3.** Субъекты управления в проектной деятельности

Заинтересованные лица и организационная структура проекта. Организационная структура проекта. Компетенция персонала проекта. Виды компетентности. Три сферы компетентности (Глаз компетентности). Взаимосвязь основных субъектов и объектов в проектной деятельности. Роли в проекте.

**Тема 4.** Процессы проектного менеджмента
Суть процессов проектного менеджмента. Взаимодействие между управленческими группами процессов. Цикл PDCA. Варианты применения процессов проектного менеджмента. Корректировка состава применяемых процессов проектного менеджмента. Сложность проекта.

**Тема 5.** Предметные группы процессов
Предметные группы процессов в различных стандартах. Содержание. Сроки. Стоимость. Ресурсы. Заинтересованные стороны. Риски. Качество. Закупки. Коммуникации. Интеграция.

## 5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождены примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области маркетинга территорий на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний из этой области. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании маркетинговых инструментов.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

**Практические занятия** включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико- ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе

может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов.В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией*:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса.Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации по темам дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

**6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

**7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

**а) основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489197 (дата обращения: 26.01.2022).

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449791 (дата обращения: 26.01.2022).

**б) дополнительная литература**

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497019 (дата обращения: 26.01.2022).

2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489578 (дата обращения: 26.01.2022).

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru)

5. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. – 4-я версия. – В трех томах, т. 1. – Управление проектами / гл. ред. А. Товб. – URL: https://sovnet.ru/publication/trebovaniya-ipma-k-kompetentnosti-professionalov-v-upravlenii-proektami-programmami-i-portfelyami-4-ya-versiya (дата обращения 09.11.2020).

6. http://www.sovnet.ru/ - сайт Национальной Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ».

7. Канал на YouTube Управление проектами // https://www.youtube.com/user/sofonov/about - На канале можно найти материалы по управлению проектами: PMBoK, P2M, PRINCE 2, Agile, MS Project. Интервью экспертов мирового уровня, практиков по управлению проектами.

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

| | | |
|---|---|---|
| Доцент кафедры управления и предпринимательства, канд. экон. наук | | Н.А. Старкова |
| *должность, ученая степень* | *подпись* | *И.О. Фамилия* |

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины**
**«Комплекс маркетинга»**

**Фонд оценочных средств**
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**
**по дисциплине**

## 1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

### 1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

**Тема 1.** Проекты в организации

**Кейс. HOSPI.**

Компания HOSPI, принадлежащая итальянскому предпринимателю Фабио Мусаччо, оказалась успешной с самого начала, хотя ретроспективно обозреватели отрасли отмечали, что Мусаччо вполне мог погубить компанию из-за использования им необычного способа менеджмента.

HOSPI производит оборудование для больниц и работает на очень нестабильном рынке. Однако Мусаччо с самого начала понял, что структура HOSPI должна отличаться от структур других компаний. Структура должна быть намного более органичной и предусматривать делегирование принятия многих решений работникам, потому что они часто вознаграждают компанию за такое доверие, позволяя ей быстрее «нажимать на курок», чем ее конкуренты.

Многие работники не боялись принимать собственные решения и иногда готовы были «позолотить ручку» врачам больниц, чтобы их товары получили преимущество перед товарами конкурентов. Несколько раз СМИ обвиняли Мусаччо в подкупе, но ему всегда удавалось успокоить общественное мнение.

В HOSPI между работниками существовала острая конкуренция, каждый работник боролся со всеми и против каждого. Со временем это привело к образованию крайне децентрализованной организации, что очень часто приводило к конфликтам между отдельными работниками; постепенно в компании складывалась обстановка, в которой никто не хотел брать на себя ответственность и руководство. В то же время многие работники верили, что они могут делать все, что захотят, и Мусаччо их защитит.

В HOSPI произошла целая серия инцидентов, ясно показавших, что организация излишне предоставлена самой себе. Имелась очень слабая координация сбытовых усилий на разных территориях, и отчеты, подготовленные менеджером по сбыту Мартой Кьяботто, редко использовались кем-либо, кроме ее самой. Каждый работник сам определял те действия, которые необходимо было предпринять в отношении конкретного покупателя. Например, торговый представитель в одном районе мог узнать от своих коллег, что другой его коллега делает своим покупателям специальные предложения в другом районе.

Ежегодные собрания работников службы сбыта часто заканчивались скандалом. Исходное назначение этих встреч состояло в том, чтобы дать торговым представителям возможность обменяться опытом, но в действительности складывалось впечатление, что

каждый из них пытался причислить себя к группе ключевых сотрудников компании и доказать, что проблемы создаются другими торговыми представителями. Если же торговые представители и признавали существование каких-то проблем, то они считали, что данные проблемы должны решать менеджеры.

Другая особенность HOSPI заключалась в том, что все ее торговые представители были чем-то неудовлетворены. В производственном отделе в шутку говорили, что невозможно найти торгового представителя, который бы ни на что не жаловался. Другими словами, в компании было множество проблем и мало решений. Сам Мусаччо редко вмешивался в повседневные дела компании. Справедливости ради следует сказать, что служба сбыта работала вполне успешно. Мусаччо считал, что именно неудовлетворенность заставляла работников решать проблемы, но с его мнением были согласны далеко не все. Торговые представители имели разные взгляды на проблемы и разные мнения по поводу того, что является проблемой, а что – нет.

Некоторые считали проблемой отсутствие взаимодействия торговых представителей, работающих в разных районах, они полагали, что административное закрепление мешает эффективной работе. Другие считали, что административное закрепление идет на пользу компании, так как позволяет торговым представителям сконцентрироваться на конкретных покупателях. По мере того, как успехи HOSPI росли, Мусаччо постепенно был вынужден признать, что должен уделять больше внимания службе сбыта.

Он признал необходимость проведения перемен и оказался перед дилеммой, которую не мог разрешить.

Во-первых, он считал важным преимуществом то, что торговые представители могли напрямую вести дела с покупателями. Когда торговому представителю было трудно продать свой товар из-за того, что товар конкурента был лучше или дешевле, он мог быстро переговорить с покупателем и сделать ему предложение, от которого было трудно отказаться.

Во-вторых, Мусаччо понимал, что работники должны иметь возможность принимать самостоятельные решения в конкретных ситуациях. Он чувствовал, что при делегировании власти принятия решений менеджеры должны поддерживать работников, если что-то идет не так.

В-третьих, Мусаччо вверил, что сам факт принятия решений торговыми представителями содействовал увеличению продаж. Однако некоторые работники выражали обеспокоенность тем, что чрезмерная свобода мешает распространению наилучших практик работы и извлечению уроков из ошибок.

### *Новые процессы принятия решений*

После долгих размышлений Мусаччо пришел к выводу, что процессы принятия решений в HOSPI надо изменить. Эти процессы должны стать более аналитическими. Он по-прежнему подчеркивал, что торговые представители – это золотой фонд компании, но их работа изменилась. Основное изменение касалось внедрения большого количества форм отчетности для обязательного заполнения. Одна из форм предусматривала оценку новых маркетинговых возможностей или изменяющихся предпочтений покупателей.

В этой форме торговые представители должны были указать любые маркетинговые возможности и угрозы, замеченные во время встреч с покупателями за последнюю неделю. Возможности оценивались от «очень простых для использования» до «очень трудных для использования». А угрозы от «значительной угрозы с тяжелыми последствиями для HOSPI» до «угрозы, способной оказать незначительное влияние на сбыт HOSPI». Заполненные формы передавались Марте Кьяботто, которая их изучала и систематизировала. Систематизированная информация передавалась директору по производству и другим руководителям отделов. Команда менеджеров определяла важность информации торговых представителей и решала, какие действия предпринимать.

Новые системы отчетности быстро показали свою ценность для компании. Один из торговых представителей сообщил, что несколько компаний собираются объединиться в

стратегический альянс. Главная цель альянса – увеличить рыночную долю в долгосрочном периоде. Достичь этого предполагалось за счет сотрудничества в производстве, рационализации и реорганизации торгового ассортимента, а также за счет сокращения численности торгового персонала.

Тот же торговый представитель был информирован покупателем, что стратегический альянс начинает организовывать крупные профессиональные конференции и что покупатель уже участвовал в одной из них лично. Теоретические научные темы были самыми актуальными, для участников организовывались культурноразвлекательные мероприятия. Члены альянса, конкурирующие с HOSPI, уже смогли заключить с покупателями несколько крупных сделок. Марта Кьяботто сообщила эту информацию команде менеджеров.

По мнению Мусаччо, торговые представители компании должны начать действовать более агрессивно, их предложения не должны уступать по привлекательности предложениям членов альянса. Кьяботто выразила сомнения по поводу правильности такой реакции. Благодаря сотрудничеству и координации производства члены альянса будут иметь меньшие издержки, чем HOSPI, поэтому, если они установят цены, близкие к себестоимости, то компания понесет большие убытки.

Директор по производству Эдмундо Феррари рекомендовал скопировать идею проведения медицинских конференций. К этому предложению скептически отнесся Мусаччи. «Мы не сможем конкурировать с альянсом. Они могут распределить затраты на конференции между несколькими фирмами, а нам придется нести все издержки в одиночку». Марта Кьяботто также предложила спокойно отнестись к появлению альянса, понаблюдать за их действиями, а когда они укрепятся на рынке, купить одну или несколько фирм-членов альянса и оказывать влияние на его решения и действия.

Менеджеры впервые не смогли прийти к единому решению, HOSPI стояла на распутье. Отсутствие решения не устроило торговых представителей компании, которые заявили, что если менеджеры не способны принять решение, то они готовы взять ситуацию в свои руки. Однако, в процессе обсуждения выяснилось, что одна часть из них поддерживает Феррари, другая – Мусаччо, в третья считает лучшим предложение Марты Кьяботто. В итоге компания разделилась примерно на три равные части. Мусаччо всерьез опасался, что раскол может привести к гибели HOSPI. Мусаччо собрал общее собрание HOSPI, на которое пригласил всех менеджеров и всех работников. Он начал свое выступления с заявления о том, что «HOSPI столкнулась с серьезными внешними и внутренними проблемами. Все эти беспокойства породил стратегический альянс. Вы знаете, что я человек действия и что вы можете мне верить. Я прошу вас в течение месяца подготовить решения в письменном виде и положить их мне на стол. Вы по собственному усмотрению можете готовить предложения самостоятельно или в группах. Когда я получу все предложения, я передам их внешнему консультанту, который не зависит ни от одного человека в HOSPI. Консультант изучит предложения и даст свои рекомендации».

Реакция сотрудников была однозначной. Слова Мусаччо были встречены аплодисментами, работники покинули собрание в приподнятом настроении. В течение следующего месяца предложения работников шли непрерывным потоком. А компания демонстрировала невиданные ранее объемы производства и сбыта. Мусаччо нашел независимого консультанта. Ко всеобщему удивлению, консультант полностью отверг все предложения и предпочел использовать аналитический подход. В своем анализе консультант сосредоточился на следующих вопросах: состояние рынка; структура; технология; стратегия; культура.

### *Состояние рынка*

Наилучшим образом описать ситуацию с HOSPI можно с помощью представления о рынке с очень агрессивным конкурентом. Поскольку товары продавались главным образом больницам, количество мест продаж является очень небольшим, и один врач может оказывать решающее влияние на выбор товаров и поставщиков. Компании, производящие

и продающие оборудование для больниц, часто сталкиваются с многочисленными специфическими требованиями покупателей. Часто врач, вызвавший товар одного производителя, встречается с коллегой из другой больницы, и они обмениваются впечатлениями о товарах и компаниях. Нередко обмен мнениями приводит к тому, что один из врачей меняет товар и поставщика, и поэтому всегда сохраняется неясность в отношении того, сможет ли компания удержать своего покупателя.

Другими словами, отрасль характеризуется частыми и неожиданными переходами покупателей от компании к компании. До сих пор немногие компании в этом бизнесе могли хоть как-то влиять на события на рынке и контролировать их. Создание альянса следует рассматривать как инициативу, посредством которой компании-конкуренты пытаются достичь более высокой степени контроля рынка, недоступной для HOSPI, действующей в одиночку.

***Структура***

Трудно четко описать структуру HOSPI, и это отсутствие организационной ясности означает, что никакие процессы принятия решений не могут работать по-настоящему успешно. Если компания собирается работать должным образом, ей нужны гораздо большая организационная связанность и согласованность между тем, как компания организована и как она принимает решения.

Известно, что директор по производству Эдмундо Феррари является противником любых инициатив, направленных на то, чтобы сделать структуру более органической. Он не рассматривает органическую структуру как структуру, подходящую реальной компании. По его мнению, это просто место, где «каждый делает то, что ему нравится, без координации с действиями других людей».

Менеджер по сбыту Марта Кьяботто и сам Мусаччо придерживались совершенно иного мнения. Они выступали за органическую структуру, в которой каждый работник в значительной степени отвечает за свои действия. Они верили, что торговые представители должны создавать команды, а эти команды должны быть в состоянии принимать быстрые и далеко идущие решения. Другими словами, они не должны спрашивать разрешения, прежде чем действовать, а если окажется, что они не правы, то верное решение должно быть найдено позднее. Команде топ-менеджеров будет трудно согласовать базовую структуру и внедрить процесс принятия решений.

***Технология***

Мусаччо потратил большие суммы на закупку передового производственного оборудования, и HOSPI имела системы автоматизированного проектирования и системы гибкого производства. Производственные мощность HOSPI отличаются высокой гибкостью. Директор по производству Эдмундо Феррари может переключать производство с одной товарной линейки на другую без значительных затрат. Хотя его работники разделены на производственные бригады, эти бригады не действуют как самостоятельные единицы, при этом иногда товары проходят через руки одной и той же бригады несколько раз. Бригады способны – с помощью быстрых переналадок – менять линейки выпускаемых товаров. Бригады принимают мало независимых решений и обычно выполняют распоряжения директора по производству. Феррари составляет график производства на ближайшие две недели. Это значит, что каждая бригада знает план своих действий на две недели вперед. Иногда Феррари просит их вне очереди выполнить какой-нибудь срочный заказ.

***Стратегия***

Стратегический альянс, созданный конкурентами HOSPI, по-видимому, полностью изменит стратегии, использовавшиеся в этой отрасли, и задаст совершенно новую схему конкуренции в будущем. Прежде в отрасли действительно действовало несколько небольших конкурентов, и каждый из них конкурировал с каждым. Теперь все должно стать по-другому По мнению консультанта, новый стратегический альянс с большой вероятностью будет предлагать покупателям все типы товаров.

Он также убежден, что альянс будет использовать стратегию низких издержек, поощряя своих членов, демонстрирующих наибольшую продуктивность при производстве конкретных товаров и станет главным производителем этих товаров. Это создаст альянсу преимущество по издержкам. Позднее, вероятно, будет наблюдаться тенденция централизации производства.

Консультант был уверен, что HOSPI должна отказаться от производства многих разных товаров для разных сегментов и постараться получить преимущество за счет дифференциации. Но команда менеджеров, особенно Марта Кьяботто, не поддержала эту идею. Кьяботто доказывала: «В будущем разделительная линия между специализированными товарами и дешевыми товарами исчезнет. Компании отрасли смогут производить все, и ни одна из них не будет в состоянии добиться тех преимуществ, что и прежде. Все это произойдет потому, что каждый в отрасли будет внедрять системы гибкого производства, как это делали мы. Я думаю, что нам о нашей корпоративной стратегии надо думать в других терминах.

Конкуренция в будущем будет подразумевать использование более прогрессивного рыночного подхода. Некоторые компании всегда будут выигрывать за счет того, что будут первыми появляться на рынке с новыми товарами. Они будут побеждать за счет установления крайне высокой цены, позволяющей покрыть затраты на исследования и разработку, но при этом будут подвергаться риску, что другие компании быстро скопируют их товар. Важно иметь особые навыки и знания, которые сложно получить другим компаниям. Компании, копирующие их, не будут нести такие же затраты на ИР, но при этом они не смогут так же высоко оценить свой товар. Я думаю, что важное различие между двумя типами компаний будет зависеть от того, сколько товаров компании первого типа окажутся позднее успешными на рынке».

Затем Мусаччо предложил первоначальную идею менеджера по сбыту, в соответствии с которой HOSPI должна ничего серьезно не менять и просто дождаться возможности сделать недружественное поглощение одной из компаний альянса. На консультанта произвела впечатление идея менеджера о недружественном поглощении, и он признал ее достоинства. Он начал сомневаться, действительно ли его собственный анализ и выводы были действительно правильными.

### *Культура*

Культура HOSPI была той областью, в которой консультант мог провести наиболее надежный анализ. Однако делу не помогала убежденность консультанта в том, что в HOSPI существует несколько плохо совместимых друг с другом культур. Наиболее очевидным был контраст между культурой производственного отдела и отдела сбыта.

Культура отдела сбыта уделяла большое внимание внешним обстоятельствам (покупателям) и благодаря стремительным изменениям и адаптации отдел пытался быстро удовлетворить нужды и требования покупателей. Консультант также отметил, что в отделе сбыта присутствует некоторая неупорядоченность из-за использования новой системы отчетности, хотя сами работники отдела добросовестно выполняли распоряжения менеджмента. Этот вывод немедленно получил подтверждение со стороны менеджера по сбыту Марты Кьяботто.

Культура производственного отдела была совершенно другой. Директор по производству Эдмундо Феррари, а также весь персонал отдела пришли в HOSPI из других компаний, в которых использовались традиционные методы конвейерной сборки. Когда HOSPI внедряла систему гибкого производства, работники не имели привычки к планированию и не были готовы сами отвечать за процесс производства. Они также не знали, что эффективное производство в HOSPI во многом зависит от инициативности и активного участия в принятии повседневных производственных решений, поэтому всем было проще, чтобы всю ответственность брал на себя директор по производству Эдмундо Феррари. Этот метод устраивал Феррари и работников отдела.

Директор по производству и его подчиненные согласились с тем, что отдел работает лучше, когда они имеют возможность перепрограммировать и устанавливать правила производственных процессов. Консультант в целом охарактеризовал культуру HOSPI как слабую, на что Мусаччо отреагировал особенно резко: «До сих пор HOSPI была успешно работающей компанией, и я хотел бы подчеркнуть, что наши текущие проблемы связаны с внешними проблемами, а не с внутренней неэффективностью».

***Выводы консультанта и менеджеров***

Марта Кьяботто спокойно отреагировала на заявление консультанта. «Я убеждена, что мы имеем сильную культуру, но она не всегда подтверждается нашими действиями, и мы действительно имеем проблемы, требующие решения. Благодаря проведенному консультантом анализу мы получили объяснение, почему нам трудно внедрить правильные процессы принятия решений. Предлагаю попросить консультанта проанализировать состояние нашего рынка и на основе этого анализа дать несколько рекомендаций о том, как мы можем организовать нашу структуру, технологию и культуру, чтобы в конце концов внедрить процесс принятия решений». Все согласились, и консультант начал работы при полной поддержке менеджмента и работников.

**Вопросы:**

Проведите SWOT-анализ

На основе SWOT- анализа определите альтернативы стратегического развития.

Предложите и обоснуйте проект организационного развития для компании.

**Критерии оценки:**

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

**Тема 2.** Объекты управления в проектной деятельности

**Кейс**

**“Фестиваль шеф-поваров”**

На сегодняшний день рынок услуг заполнен множеством различных предложений. В условиях большой конкуренции становится все сложнее заинтересовать искушенного потребителя простыми рекламными сообщениями. Как следствие, появляется необходимость создания новых подходов в продвижении, которые должны создать у потребителя ощущение свободы в своем выборе и освободить от влияния навязчивой рекламы. В ресторанном бизнесе для этих целей как нельзя лучше подходит event- маркетинг. Благодаря верно подобранному и качественно организованному событию, потенциальный посетитель погружается в состояние радости и счастья. Главная задача организации event-мероприятий заключается в соединении в целостное событие времени, места и атмосферы. Эти факторы помогут постоянно занятому и спешащему потребителю правильно воспринять предоставленную ему информацию. «Упаковкой» маркетингового сообщения является не просто информация, а эмоциональный заряд и новые ощущения, которые обязательно запомнятся и будут ассоциироваться с предметом рекламы на подсознательном уровне.

Маркетинговый отдел ресторана выступил с предложением повысить посещаемость и для этого предложил провести event-мероприятие “Фестиваль шеф-поваров”.

Бюджет мероприятия складывается из следующих затрат:

1. Оформление зала – 10.000 руб.

2. Реклама мероприятия – 50.000 руб.
3. Стоимость продуктов – 1.000 руб. на одного посетителя
4. Каждый ассистент будет работать с шеф-поваром час
5. Зарплата ассистента (без отчислений в социальные фонды) – 250 руб./час.
6. Стоимость аренды кухонного инвентаря – 100 руб. на каждого шеф-повара (согласовано участие 10 шеф-поваров).
7. Банкет после мероприятия – 500 руб. с каждого посетителя.
8. Приветственный кофе-брейк – 3.000 руб.
9. Ведущий – 10.000 руб. (на весь вечер)
10. Приз лучшему шеф-повару – 10 000 руб.

1. Если билет на мероприятие будет стоить 3.000 рублей, то, сколько участников необходимо привлечь, чтобы затраты разового мероприятия окупились?
2. За 2 недели до мероприятия свое участие подтвердили 30 человек. Надо ли проводить мероприятие, если средства на рекламу уже потратили? Какое решение вы бы приняли в случае, если убытки при проведении были незначительно больше, чем при его отмене?
3. Какие дополнения Вы бы внесли в программу мероприятия/затраты на его реализацию?

**Критерии оценки:**
5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.
4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.
**Тема 3.** Субъекты управления в проектной деятельности

**Кейс**
**“Конференц-услуги или расширение номерного фонда”**

При осуществлении инвестиционной деятельности руководство отеля часто решает взаимоисключающие задачи, как например, что будет выгоднее: переоборудовать пустующие помещения под конгресс-центр или расширить номерной фонд отеля, при условии, что инвестиционный бюджет ограничен?

По исследованиям маркетингового отдела развитие сегмента бизнес-туризма может принести дополнительную прибыль нашему отелю. По статистике, предоставление качественных конференц-услуг может увеличить выручку на 20% в течение всего года. При этом выручка не зависит от сезона. С другой стороны, появление номеров новых категорий («Люкс» для молодоженов, двухкомнатных сьютов, номеров «Стандарт» для лиц с ограниченными физическими возможностями и др.) привлечет в отель новых гостей, увеличив выручку на 5%. При этом затраты на переоборудование помещений различаются.

**Конференц-услуги:** вниманию корпоративных клиентов и организаторов конференций мы будем готовы предложить 3 конференц-зала: Альфа, Бета, Гамма и полный комплекс услуг для всех участников мероприятий. В конференц-залах нашего отеля можно легко разместить оборудование для телетрансляций и кабинки, необходимые для работы синхронных переводчиков. Комфортные и просторные конференц-залы будут иметь все необходимое современное оборудование для проведения конференций, самую

современную световую и звуковую аппаратуру, а также беспроводной высокоскоростной интернет в каждом зале.

Также отель будет готов предоставить ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ (стоимость аренды в день):

- Мультимедийный проектор — 4.000 руб.;
- Флипчарт (доска) с маркерами — 550 руб.;
- Дополнительный экран — 700 руб.;
- Распечатка документов на принтере — 5 руб. за страницу

Питание участников:

обед — 600 руб. с человека;

ужин — 600 руб. с человека;

кофе-брейк — 220 руб. с человека.

Предполагаемая стоимость аренды залов представлена в таблице

Стоимость аренды залов

| Название зала | Площадь, м2 | Типы рассадок, кол-во мест | | | | | Цена, руб. с НДС | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | театр | класс | кругл. стол | по периим. | прием | 9 час. | от 1 до 4 час. | в час |
| Альфа | 40 | | 30 | 20 | - | 30 | 23.000 | 20.300 | 2.500 |
| Бета | 90 | 100 | 60 | 46 | 46 | 23 | 20.300 | 20.300 | 2.500 |
| Гамма | 120 | 100 | 72 | 50 | 50 | 30 | 21.500 | 21.500 | 2.600 |

**Бюджет затрат по реализации инвестиционного проекта «Конференц-услуги»** включает следующие затраты:

1. Ремонт помещений –1.425.000 руб.
2. Прокладка оптоволоконного кабеля для высокоскоростного интернета и цифрового телевидения и установка необходимого оборудования:
   - прокладка кабеля - 76.800 руб. за каждый полный километр (расстояние – 40 км),
   - конвертеры (2 шт.) – 13.920 руб.,
   - коммутатор на 16-портов 100 base-T - 4.800 руб.,
   - шкаф для оборудования – 2.400 руб.,
   - подключение к порту передачи данных – 4.800 руб.
   - серверное оборудование – 100.000 руб.
3. Закупка офисного оборудования для конференц-залов – 1.000.000 руб.

Следует отметить, что прокладка оптоволоконного кабеля позволит оснастить весь отель высокоскоростным доступом в интернет, а также высококачественным цифровым телевидением. В первый и последующие года после внедрения проекта, выручка отеля вырастет на 20% по сравнению с имеющимся объемом, равным 800 000 рублей в месяц.

**Бюджет затрат по реализации инвестиционного проекта «Расширение номерного фонда»** на 8 номеров включает следующие затраты:

1. ремонт помещений – 1.600.000 руб.
2. закупка сантехники, мебели, светильников, техники – 2.400.000 руб.

**Какой проект следует включить в инвестиционную программу гостиницы, а какой отложить на более позднее время?**

**Критерии оценки:**

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

**Тема 4.** Процессы проектного менеджмента

**Кейс**

**“Окупаемость проекта реконструкции свободных площадей”**

В экономике трудно обойтись без допущений. Экономическая теория не может отразить все богатство жизни, и поэтому построена на допущениях, которые упрощают представление о реальной хозяйственной жизни.

На совещании, где обсуждалась инвестиционная программа гостиницы (строительство конференц-зала или расширение номерного фонда), был поднят вопрос – насколько обоснованы допущения маркетингового отдела о росте выручки, которые были заложены в расчетах при обосновании инвестиционной программы. Было решено еще раз проверить эффективность выбранного варианта инвестиционной программы (строительство конференц-зала или расширение номерного фонда). На этот раз с помощью показателя срока окупаемости. Его значение приняли равным 3-м годам. Именно на такой период удалось договориться с банком о возможном предоставлении кредита.

Маркетологи обновили свои прогнозы, и теперь они выглядят следующим образом:

В случае реализации первого проекта (строительство конференц-зала) ожидается, что за год удастся сдать в аренду зал не реже, чем два дня в неделю.

Открытие 8 новых номеров с индивидуальным дизайном будет пользоваться постоянным спросом у VIP гостей и постоянных гостей отеля. Это даст возможность ежедневно загружать хотя бы два из новых номеров.

Какова должна быть загрузка отеля по каждому виду услуг (пользователи конференц-залов и гости, которые разместятся в новых номерах), чтобы окупаемость каждого из проектов составила не более 3-х лет?

Ответ:

Для того чтобы срок окупаемости проект «Строительство конференц-зала» был не более 3-х (трех) лет, он должен быть сдан корпоративным клиентам не менее _____ раз в год.

Чтобы за 3 (три) года окупить проект «Расширение номерного фонда», в среднем каждый день нужно сдавать не менее _____ новых номеров из 8 построенных.

Вариант А) За три года окупится только проект «Строительство конференц-зала».

Вариант Б) За три года окупится только проект «Расширение номерного фонда».

Вариант В) За три года окупятся оба проекта.

**Критерии оценки:**

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.
4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

**Тема 5.** Предметные группы процессов

**Кейс. Построение организационной структуры проекта.**

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

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

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

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

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

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

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

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

**Задание:**

1. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию.

2. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией.
3. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

**Критерии оценки:**
5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.
4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

## 2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Зачет по дисциплине «Управление проектами организационного развития» проводится в устной форме.

**Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Управление проектами организационного развития»**

1. Проектный менеджмент: базовые термины, характеристика и классификация проектов.
2. Проекты и операционная деятельность.
3. Контрактные проекты.
4. Проекты организационного развития.
5. Стратегия организации и проекты.
6. Внешняя среда проекта, окружение проекта.
7. Проектные ограничения.
8. Компоненты проектной деятельности.
9. Проект.
10. Программа.
11. Портфель.
12. Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта.
13. Заинтересованные лица и организационная структура проекта.
14. Организационная структура проекта.
15. Компетенция персонала проекта.
16. Виды компетентности.
17. Три сферы компетентности (Глаз компетентности).
18. Взаимосвязь основных субъектов и объектов в проектной деятельности.
19. Роли в проекте.
20. Суть процессов проектного менеджмента.
21. Взаимодействие между управленческими группами процессов.
22. Цикл PDCA.
23. Варианты применения процессов проектного менеджмента.
24. Корректировка состава применяемых процессов проектного менеджмента.
25. Сложность проекта.
26. Предметные группы процессов в различных стандартах.
27. Содержание.
28. Сроки.
29. Стоимость.
30. Ресурсы.
31. Заинтересованные стороны.
32. Риски.
33. Качество.
34. Закупки.
35. Коммуникации.
36. Интеграция.

**Приложение №2 к рабочей программе дисциплины**
**«Управление проектами организационного развития»**

## Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Посещение лекционных занятий и конспектирование рассматриваемых на них материалов является недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций, слайд-конспект лекций, рекомендуемую учебную и периодическую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке подумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания. Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась надолго, целесообразно изучать ее поэтапно - по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. Именно поэтому большая часть самостоятельной работы приурочена к семинарским занятиям, которые проводятся на регулярной основе после лекционного изложения материала по теме.

При подготовке к семинарам, на которых предполагается проверка знаний в виде решения кейсов, целесообразно за несколько дней до занятия внимательно 1-2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретическими положениями и примерами. Если возникли трудности, обратиться за помощью к учебной, справочной литературе или к преподавателю за консультацией. Всю накопленную по теме информацию желательно систематизировать, составив устно или письменно план-конспект ответа по каждому из вопросов. За день до семинара необходимо еще 1-2 раза прочитать тему, повторить определения основных понятий, классификации, структуры и другие базовые положения. Целесообразно так же подумать и приготовить презентацию, которая поможет визуализировать данные. При подборке иллюстративного материала можно обратиться к Интернет-источникам.

Выступление на семинарском занятии должно быть четким, аргументированным, не выходить за рамки проблемы и побуждать аудиторию к рассмотрению дискуссионных вопросов, указывая на собственную позицию. К подготовленному заранее тексту желательно обращаться лишь в случае цитирования. После основного выступления по вопросу возможны дополнения, поправки, дискуссия. Критические выступления должны быть корректны, доброжелательны. В конце семинарского занятия преподаватель подводит итоги решения кейса, анализирует допущенные ошибки и неточности, оценивает подготовку группы в целом и отдельных выступающих.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций и практических занятий. Все инструкции для выполнения работ размещены в системе Moodle, так же дополнительно проговариваются преподавателем на занятиях.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются кейсы или практические задания. Впоследствии решение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения кейсов и промежуточных контрольных мероприятий.