

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ /Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2020 г.

Проект реализации учебной программы проектного обучения для студентов,
обучающихся по направлению «Менеджмент» (на примере группы ЭУ-312) в
ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.02.2020.301/152.301/2067 ВКР

Руководитель работы,
Старший преподаватель каф.
ЭПиУП
_____ /А.С. Камалова/
« ____ » _____ 2020 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-447/Д
_____ /А.С. Артемьев/
_____ 2020 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-447/Д
_____ /А.А. Гильманов/
_____ 2020 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Мапкова/
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Артемьев А.С., Гильманов А.А. Проект реализации учебной программы проектного обучения для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (на примере группы ЭУ-312) в ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ): Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 198 с., 18 ил., 22 табл, библиогр. список – 25 наим, 9 прил.

Объект исследования – проектно-ориентированный метод обучения студентов, проходящих обучение на кафедре «Экономики промышленности и управления проектами» ВШЭУ ЮУрГУ (НИУ).

Цель работы – обоснование целесообразности реализации учебной программы проектного обучения для студентов дневной формы обучения, обучающихся по направлению «Менеджмент», профиль «Экономика промышленности и управление проектами».

В рамках данного выпускного квалификационного проекта были рассмотрены цель, задачи и основные исторические предпосылки появления проектно-ориентированного метода обучения, проанализирован российский и зарубежный опыт его интеграции в систему образования. В качестве планируемой для реализации данной программы площадки выступает ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ), а именно кафедра «Экономика промышленности и управление проектами». Были выявлены стратегические позиции ВУЗа, а также детально исследована деятельность кафедры ЭПиУП, проведены исследовательские мероприятия по изучению проектов, реализуемых на базе кафедры, детально раскрыт процесс разработки и сформирован организационный план учебного проекта, разрабатываемого в рамках программы проектного обучения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ	10
1.1 Описание отрасли	10
1.2 Описание деятельности ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»	12
1.3 Организационная структура ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»	13
1.4 Стратегический анализ ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»	14
1.4.1 Анализ внешней среды	15
1.4.2 Анализ внутренней среды	28
1.4.3 SWOT-анализ	41
Выводы по главе один	45
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА ОБУЧЕНИЯ	47
2.1 История появления проектно-ориентированного метода обучения	47
2.2 Проектный подход	48
2.3 Опыт применение проектного подхода	51
2.3.1 Aalto University – Финляндия	51
2.3.2 НИУ ВШЭ – Россия	60
Выводы по главе два	65
3 ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАФЕДРЫ ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ФГАОУ ЮУРГУ (НИУ)	69
3.1 История и характеристика деятельности кафедры ЭПиУП ЮУрГУ	69
3.2 Проекты кафедры	71
3.2.1 Чемпионат по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области «РМСup»	74
3.2.2 Международный Чемпионат среди студентов «Твой мир – твой проект»	78
3.2.3 Программа «Проектное управление развитием бизнеса»	81
3.3 Проектное обучение на кафедре «Экономика промышленности и управление проектами»	85
3.3.1 Основные положения проекта	85
3.3.2 Описание процесса разработки проекта	87
3.3.3 Организационная структура команды проекта	94

Выводы по главе три	99
4 ПРОГРАММА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕТОДА ОБУЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДЛАГАЕМОГО ОБРАЗОВАНИЯ	103
4.1 Проблематика проектного обучения в ФГАОУ ЮУрГУ НИУ	103
4.2 Структура программы проектного обучения	108
4.2.1 Формирование концепции конкретных проектов в рамках проектного обучения	108
4.2.2 Компоненты программы проектно-ориентированного метода обучения	109
4.3 Оценка эффекта внедрения проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП	113
Выводы по главе четыре	138
5 ШАБЛОНЫ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС ДОКУМЕНТОВ	141
5.1 Паспорт проекта	141
5.2 Протокол встречи	146
5.3 Шаблон отчёта о проделанной работе	148
5.4 Итоговый отчет проекта	148
5.5 Оценочный лист проекта	149
Выводы по главе пять	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	153
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	158
ПРИЛОЖЕНИЯ	161
ПРИЛОЖЕНИЕ А Стратегический анализ ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ)	161
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Организационный план проекта развития ГК «Челябторгтехника»	163
ПРИЛОЖЕНИЕ В Логическая матрица проекта	179
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Форма паспорта проекта	184
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Форма плана встречи	186
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Форма протокола собрания	187
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Форма итогового отчета по проекту	189
ПРИЛОЖЕНИЕ И Форма предварительного отчета по проектной работе	193
ПРИЛОЖЕНИЕ К Форма запроса на изменение приоритетного проекта	195

ВВЕДЕНИЕ

Проблема получения качественного образования стала как никогда актуальной, ведь фактор его наличия играет определяющую роль в жизни человека. В частности, на данном аспекте акцентируется все больше внимания. К будущим специалистам предъявляется все больше требований, спектр необходимых работодателям уже не ограничивается знанием определенных дисциплин и наличием какого-либо определенного навыка. Сейчас к работе на различной направленности предприятиях требуются многопрофильные специалисты, обладающие не только высоким уровнем навыков, но и развитыми личностными характеристиками, такими как умение работать в команде, налаживать с партнерами и коллегами контакт, коммуникабельность и умение находить нестандартные и новые решения для разного рода задач. Стоит констатировать факт того, что довольно весомый процент выпускников по окончании обучения в ВУЗах, по причине как раз нехватки запрашиваемых компетенций, не способны получить рабочее место своей профильной специальности.

Классический лекционный метод обучения, распространенный в российской системе высшего образования, постепенно изживает себя, теряя способность комплексно подготовить студентов к работе по их будущей специальности. Касательно профессии управленцев, эта проблема стоит наиболее остро. Действующие профессионалы отмечают нехватку квалифицированных кадров, специализирующихся на управлении проектами, тем самым вынуждая предприятия действовать наугад, создавая ситуацию неопределенности будущего состояния и теряя возможность сохранять контроль над текущим состоянием. Нехватка квалифицированных специалистов в области управления пагубно сказывается на деятельности предприятий и компаний, а как следствие отрицательно сказывается на общем экономическом состоянии государства.

В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрена тема интеграции проектно-ориентированного метода обучения студентов высших

учебных заведений на базе кафедры «Экономика промышленности и управления проектами». Целью работы является обоснование необходимости реализации данной программы в рамках учебного процесса, протекающего на кафедре ЭПиУП, которая способствует повышению качества выпускаемых специалистов в области проектного управления.

В первой главе работы был проведен стратегический анализ ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ), посредством применения общепринятого перечня инструментов выявлены конкурентные преимущества ВУЗа по отношению к ближайшим конкурентам, а также определены недостатки предлагаемой ВУЗом системы обучения, также в сравнении с аналогичными учреждениями. В рамках стратегического анализа были использованы следующие инструменты:

1) описание специфики функционирования целевой отрасли и оценка фактического состояния рынка;

2) анализ внешнего окружения ВУЗа (PEST-анализ, 5 конкурентных сил М. Портера);

3) анализ внутренней среды ВУЗа (рассмотрение внутреннего устройства университета и протекающих в нем процессов посредством функционального разреза и концепции маркетинг-микс);

4) представление рекомендаций по реализации мероприятий для повышения качества предоставляемого обучения ВУЗа (SWOT-анализ).

Во второй главе, представленной к рассмотрению выпускной квалификационной работы, были раскрыты исторические предпосылки возникновения проектно-ориентированного метода обучения, проанализированы ставящиеся в его рамках цели и задачи, выявлена практическая ценность путем рассмотрения опыта применения метода российскими и зарубежными ВУЗами.

Третья глава работы представляет собой рассмотрение и характеристику деятельности кафедры «Экономика промышленности и управление проектами» ЮУрГУ (НИУ), представлен подробный разбор реализующихся на ее базе проектов, дана оценка их практической ценности для участников. Кроме того, в

данной главе рассмотрен проект, разрабатываемый в рамках программы проектного обучения, описан процесс работы и состав участников проекта, сформирован календарный план, организационная структура, распределены функциональные обязанности между участниками проекта.

В четвертой главе работы, на основе проведенных исследовательских мероприятий, были выявлены и описаны основные проблемы процесса программы проектного обучения в контексте его реализации на кафедре ЭПиУП. Полученный перечень проблем структурирован в виде дерева проблем. Также, в рамках выявления решений по их нивелированию было сформировано дерево решений и логическая матрица, позволяющая наглядно отобразить те мероприятия, которые позволят организовать реализацию программы наиболее эффективно.

Пятая глава включает в себя приведение перечня шаблонов документов, которые позволят наиболее точный контроль за процессом разработки проектных заданий программы проектного обучения.

Работа состоит из 198 страниц, 18 рисунков, 22 таблиц. Библиографический список работы включает в себя 25 наименований источников.

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Описание отрасли

В современных, подверженных постоянному изменению условиях экономики, обладающей основополагающей ролью при формировании требований к специалистам, высшее образование становится важнейшим фактором национальной конкурентоспособности. Именно там формируется самый высокопроизводительный ресурс – человеческий. Именно благодаря практически безграничному потенциалу человека производятся знания и инновации. Поэтому последние десятилетия характеризуются ростом глобальной конкуренции в сфере высшего образования.

По настоящий момент продолжается процесс совершенствования системы образования, направленный на повышение эффективности деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, усиления положительного результата функционирования образовательной системы, в рамках которого происходило укрупнение (объединение) образовательных организаций в целях оптимизации бюджетных расходов на образование.

Статистика численности студентов, обучающихся по программам высшего образования, представлена в таблице 1.1 [1].

Таблица 1.1 – Численность студентов, обучающихся по программам высшего образования

Наименование показателя	2019 г.	В % к 2018 г.	Справочно	
			2018 г.	В % к 2017 г.
Число образовательных организаций высшего образования и научных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, единиц.	724	97,7	741	96,7

Окончание таблицы 1.1

Наименование показателя	2019 г.	В % к 2018 г.	Справочно	
			2018 г.	В % к 2017 г.
Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. человек.	4099,2	97,8	4191,9	98
Принято на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. человек.	1129,4	98,3	1147,9	100,5
Выпущено бакалавров, специалистов, магистров, тыс. человек.	908,6	97,3	933,2	96,3

Из показателей, представленных в таблице 1.1 видно, что общее число образовательных организаций высшего образования и научных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в 2019 г. по сравнению с 2018 г. сократилось на 2,3% (или на 17 единиц). Ситуация в сравнении с 2017 г. еще более печальна – число учреждений высшего образования сократилось на

Численность студентов, обучающихся по программам высшего образования, по сравнению с 2018 г. уменьшилась на 92,7 тыс. человек, причем значительное сокращение численности произошло в частных организациях. При этом постепенно растет число студентов, получающих образование с применением дистанционных образовательных технологий, базирующихся на использовании компьютеров и телекоммуникационной сети. Связано это, прежде всего с тем, что обучающиеся дистанционно студенты получают возможность получать новую информацию в удобном для них месте, обстановке, графике, темпе, без отрыва от своей основной деятельности или работы, при этом получая такие же качественные знания и навыки.

Характеристика системы высшего образования в РФ за 2019 г. По опубликованным официальным данным мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования представлена на рисунке 1.1 [2].

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РФ

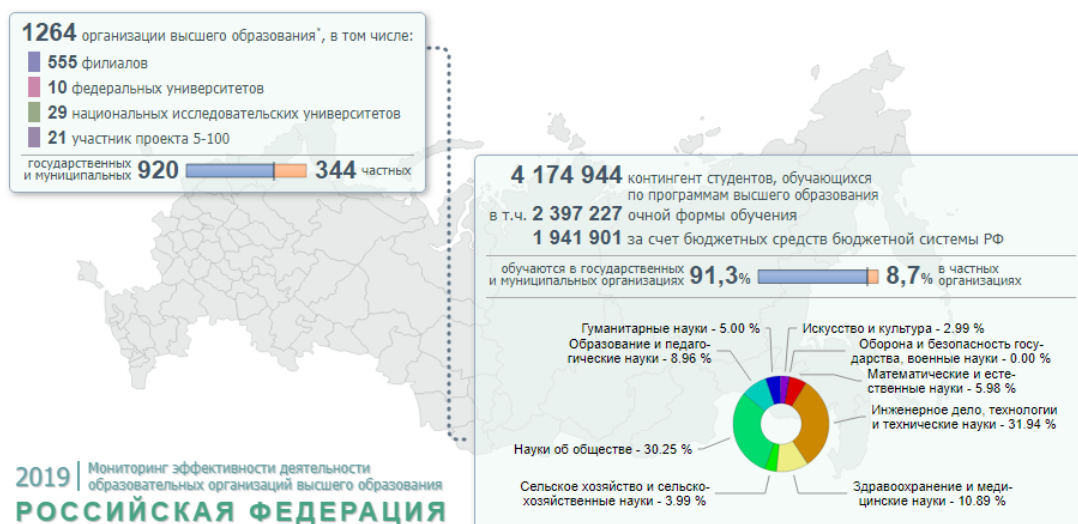


Рисунок 1.1 – Характеристика системы высшего образования в РФ

1.2 Описание деятельности ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) – одно из крупнейших образовательных учреждений России и самое крупное в Челябинской области, образовавшееся 2 ноября 1943 г.

С 2010 г. имеет статус НИУ (национального исследовательского университета). В 2015 г. вуз вошел в число университетов России, отобранных для участия в Проекте 5-100, целью которого является улучшение конкурентной позиции российских университетов.

В 2018 г. прошел Государственную аккредитацию – процедуру признания качества образования надзорными органами государственной власти по 192-ум направлениям подготовки и специальностям и получил «Свидетельство о государственной аккредитации № 2791», действительное до 2024 г.

ЮУрГУ сегодня – это 32 000 студентов, 2 000 иностранных студентов, 250 000 выпускников, 2 000 профессоров, доцентов и научных сотрудников, 40 лабораторий и научно-образовательных центров, 70 малых инновационных

предприятий. Восемь международных лабораторий университета возглавляют ученые с мировым именем [4].

В вузе реализуется 172 программы бакалавриата, 126 программ магистратуры, 25 программ специалитета и 24 направления подготовки аспирантов.

В ЮУрГУ действует 21 студенческая организация, работает центр творчества и досуга, студенческий театр «Манекен», вокально-инструментальные, танцевальные коллективы. ЮУрГУ проводит концерты, тематические праздники и мероприятий: «Мисс ЮУрГУ», «Весна студенческая», «Одиссея разума», олимпиада «Звезда».

Имеется крупнейшая в регионе научная библиотека. Работают семь музеев и единственная в России университетская телерадиокомпания «ЮУрГУ-ТВ», вещающая 24 часа в сутки в эфире, по кабельным сетям и в Интернете.

ЮУрГУ занимает 1-ое место в рейтинге вузов Челябинска и 30-ое среди всех вузов России. В рейтинге Forbes «100 лучших вузов России, ЮУрГУ занимает 81-ое место.

1.3 Организационная структура ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»

В связи со вступлением Южно-Уральского государственного университета в программу повышения конкурентоспособности 5-100, в структуре вуза произошел ряд глобальных изменений, цель которых заключается в отказе от дублирующих специальностей и концентрация знаний в рамках ключевых подразделений.

Для достижения таких результатов вуз проделал огромную работу. Проведена масштабная трансформация организационной структуры вуза, созданы Наблюдательный и Международный научный советы с участием ведущих мировых ученых, общественных и политических деятелей.

ЮУрГУ включает в себя десять институтов и высших школ, институт дополнительного образования и институт открытого и дистанционного образования, два факультета (предвузовской подготовки и военного обучения), а также пять филиалов (Златоуст, Миасс, Нижневартковск, Нязепетровск, Сатка).

Организационная структура ЮУрГУ представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Организационная структура ЮУрГУ

1.4 Стратегический анализ ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»

Современный ВУЗ является важным элементом экономики и общественной жизни. Высшие учебные заведения не только осуществляют подготовку кадров, но также генерируют научные знания и исполняют социальные функции. Российская система высшего образования стремится интегрироваться в мировую, происходят изменения в государственном регулировании, растет конкуренция в сфере образовательных услуг и интерес со стороны бизнес - сообщества. Для укрепления своих позиций вузу необходимо не только проводить оценку факторов внешней среды, но и обеспечивать оптимизацию внутренней среды под их воздействием.

Замысел и основной вопрос для проработки в рамках выполнения стратегического анализа заключается в определении целесообразности и актуальности идеи посредством учёта как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на ее реализацию. Поскольку не иначе как находясь во взаимодействии

со средой можно рационально оценить имеющиеся сильные и слабые стороны, а также определить наиболее значимые шаги по реализации.

Результатом данного анализа будет являться ряд предложенных нами мероприятий, которые будут способствовать появлению положительного эффекта от взаимодействия выявленных факторов.

1.4.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов и ресурсов, которые обеспечивают организацию необходимым для реализации внутреннего потенциала на требуемом для поддержания эффективности организации уровне.

При этом организация обязана для обеспечения собственного выживания постоянно обмениваться ресурсами и результатами своей деятельности с внешней средой, чтобы иметь возможность функционировать достаточно эффективно в краткосрочном и долгосрочном периодах.

1.4.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Факторы макросреды включают сферы деятельности и явления, которые косвенно оказывают влияние на факторы микросреды и саму организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

В рамках выпускной квалификационной работы в качестве метода оценки макроэкономического окружения объекта исследования применяется «PEST-анализ». На данном этапе осуществляется выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, которые влияют на функционирование предприятия. Далее каждый из факторов рассматривается отдельно.

Политические факторы:

1) активная поддержка со стороны государства. Появление указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в котором задокументировано, что поставлена задача обеспечения конкурентоспособности российского образования на мировом уровне и вхождения России в пятерку ведущих стран мира по научным исследованиям. Методы достижения поставленных целей, надо полагать, найдут отражение в разрабатываемых в настоящее время Правительством РФ национальных проектах в сферах образования и науки [6];

2) цифровизация. Согласно этому же указу, возникает необходимость создания современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней;

3) обострение внешнеполитических отношений между государствами. В настоящий момент, по ряду причин на международной политической арене обострились взаимоотношения между ведущими экономически развитыми странами, что привело к введению различного рода ограничений, а также «информационной войне» между государствами. В следствии этого, произошло снижение интереса студентов европейских стран к обучению в ВУЗах РФ;

4) наличие социального заказа. Данный термин подразумевает под собой наличие определенного спроса (в данном случае со стороны государства) в разного рода ресурсах для удовлетворения сложившихся в реалиях потребностей. В указе президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» сказано: «создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами». Для реализации данного указа в ВУЗах РФ формируется большее количество бюджетных мест на те направления, которые в данный момент востребованы, а именно инженерные и

специальности технического характера. На гуманитарные курсы обучения наоборот, бюджетные места сокращаются.

Экономические факторы:

1) грамотное регулирование цен. «Рост стоимости обучения на платных программах примерно коррелирует с ростом средней заработной платы... почти 140 тыс. рублей в год в сравнении с 68 тыс. рублей в 2011 г. Это отражение того, что министерство образования и науки РФ вело политику все эти годы, подталкивая вузы не устанавливать цены за платное обучение ниже или значительно ниже, чем то, что эти вузы получают от государства на одного бюджетника», - сообщает ректор Высшей школы экономики Кузьминов. Согласно мониторингу качества приема в ВУЗы в 2018 году, проведенному национальным исследовательским университетом "Высшая школа экономики" совместно с Минобрнауки России, Рособрнадзором и компанией «Яндекс», в среднем по России стоимость обучения составляла 121 тыс. рублей в год, в 2016 г. – 100 тыс. рублей;

2) сокращение бюджетного финансирования. В Постановлении Правительства Российской Федерации от 10.02.2017 № 171 "О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211: Правительство решило сократить дотации на 2019-й год – до 10 млрд. руб. По объемам финансирования на 2020-й год изменений нет;

3) падение реальных доходов. Реальные доходы населения РФ продемонстрировали практически нулевой рост (0-0,4%) по итогам 2018 года, а инфляция превысила официальный прогноз, составив 4,2%, о чем свидетельствовали данные предварительной оценки Счетной палаты, озвученные в начале января этого года;

4) низкая заработная плата преподавателей. Серьезным и значимым фактором в мотивационном плане является уровень оплаты работы преподавателей высших учебных заведений. Молодые и перспективные специалисты, вследствие низкого уровня оплаты труда за работу преподавателя, предпочитают другие профессии.

Как наглядная демонстрация этого фактора, ниже на рисунке 1.3 представлен график изменения уровня средней заработной платы преподавателей ВУЗа в России.

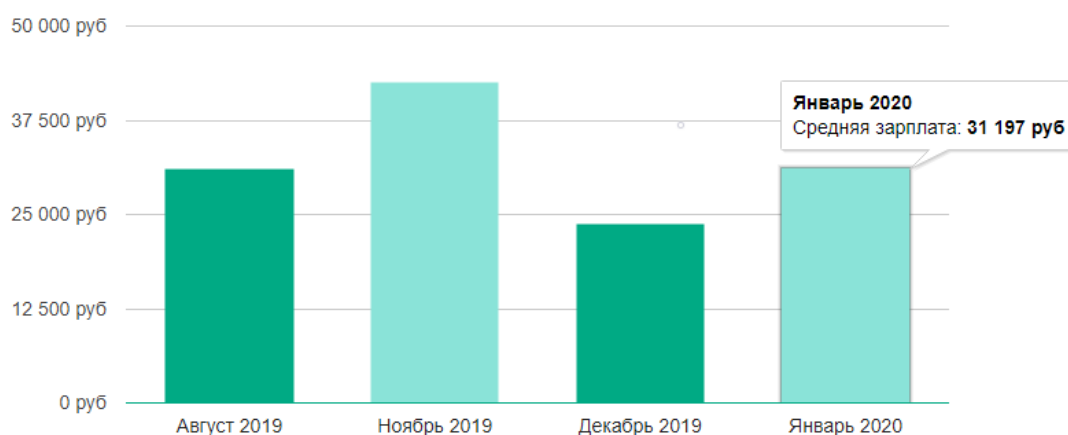


Рисунок 1.3 – Изменение уровня средней заработной платы преподавателя ВУЗа России

Как можно видеть из графика, с декабря 2019 г. по январь 2020 г. произошел рост уровня средней заработной платы на 7 447 руб. (23,8%) и на данный момент он составляет 31 197 руб. Стоит отметить, что в данной выборке учитывались преподаватели с ученой степенью и званиями. Преподаватели на уровне ассистентов и старших преподавателей получают на порядок меньше – 15-25 тыс. руб. Молодые и перспективные специалисты, в следствии таких низких зарплат, не стремятся к работе в ВУЗе.

Социальные факторы:

1) девальвация образования среди всех слоёв населения. Как говорил руководитель проекта Jobfair.ru Денис Чернышев: «Некачественная экономика не дает стимулов для получения качественного образования, а некачественное образование не снабжает экономику кадрами, необходимыми для развития передовых отраслей. На рынок труда России вышло потерянное поколение. И если руководство страны не откажется от политики консервации, не допустит свободной

конкуренции – те школьники, которые сейчас учатся в 3-м классе, имеют все шансы стать еще одним потерянным поколением – как раз к 2025 году»;

2) демографический и социальный кризис в стране и его последствия. В Министерстве экономического развития России также заявляют, что демографическая проблема – ключевая тема для дальнейшего социально-экономического развития страны. Министр экономического развития Максим Орешкин сказал: «Динамика негативная по численности трудоспособного населения будет сохраняться. Ситуация с точки зрения демографии одна из самых тяжелых в мире - мы будем терять ежегодно примерно 800 тыс. населения в трудоспособном возрасте из-за демографической структуры»;

3) рост уровня безработицы. Согласно последним мартовским данным Росстата, уровень безработицы в России составляет пять процентов. Безработных, согласно методикам Международной организации труда, насчитывается порядка 3,8 млн. человек. При этом из них официально зарегистрированы в службе занятости лишь 779 тыс. россиян, то есть двадцать процентов безработных;

4) консервативность социального менталитета. Данный фактор имеет отрицательное влияние и подразумевает в себе негативное отношение общества и потенциальных потребителей услуг образовательных организаций, к системе образование, из-за сложившихся условий коммерциализуемости. Абитуриенты, поступая в ВУЗы зачастую выбирают не ту специальность, на которую они хотели бы пойти обучаться, а на ту, которая будет иметь меньшую стоимость. В особенности, когда количество бюджетных мест ограничено, это становится решающим фактором при выборе обучающимся своей дальнейшей учебной направленности.

5) положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение. По данным исследования Московского международного рейтинга ВУЗов «Три миссии университета – 2018», Россия занимает первое место по количеству студентов-призеров международных олимпиад, и входит в перечень стран-лидеров, успешно конкурирующих в различных олимпиадных дисциплинах. Это наглядно

свидетельствует о наличие заинтересованности студентов российских ВУЗов принимать участие в различных олимпиадных соревнованиях и демонстрировать наилучшие результаты.

Технологические факторы:

1) проект «Вузы как центры пространства создания инноваций». Создание в субъектах Российской Федерации университетских центров инновационного, технологического и социального развития (2017 год – создание 40 университетских центров инновационного, технологического и социального развития в 30 субъектах Российской Федерации, к 2025 году - не меньше 100 в не менее чем в 80 субъектах Российской Федерации);

2) проект «Современная цифровая образовательная среда». Создание условий для системного повышения качества и расширения возможностей непрерывного образования для всех категорий граждан за счет развития российского цифрового образовательного пространства через решение задачи формирования национальной платформы электронного образования, что позволит обеспечить доступ к широкому набору онлайн курсов для различных аудиторий обучающихся.

В результате подробного анализа макроэкономического окружения формируется сводная PEST-матрица факторов внешней среды. Её результаты представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – PEST-матрица

Фактор	Оценка	Фактор	Оценка
Политические факторы		Экономические факторы	
Создание современной безопасной цифровой образовательной среды;	+	Сокращение бюджетного финансирования;	-
Активная всесторонняя поддержка со стороны государства;	+	Падение реальных доходов населения;	-
Наличие социального заказа со стороны государства;	-	Грамотное регулирование Министерством Образования РФ цен на обучение;	+

Окончание таблицы 1.2

Фактор	Оценка	Фактор	Оценка
Политические факторы		Экономические факторы	
Обострение внешнеполитической ситуации	-	Низкий уровень заработной платы преподавателей	-
Технологические факторы		Социальные факторы	
Повышение инновационности ВУЗов	+	Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение	+
Создание условий для дистанционного образования;	+	Девальвация образования;	-
		Демографический кризис в стране;	-
		Консерватизм социального менталитета	-
		Рост уровня безработицы	-

Как можно увидеть из таблицы 1.2, приведенные факторы на предмет нашего влияют как положительно, так и отрицательно. Большинство негативно влияющих факторов социально-культурные, так как вопрос образования и поиск решений по улучшению качества обучения стоит на повестке дня как правительства страны, так и в обществе. Не всегда население положительно воспринимает исходящие от правительства инициативы. Но также стоит обратить внимание на позитивное влияние технологических аспектов на предмет нашего исследования, а именно тенденцию к цифровизации и повышению инновационности ВУЗов в технологическом плане. При активной поддержке государства, а также выделению средств из бюджета университета, создаются все необходимые комфортные условия для работы студентов и преподавателей (научные лаборатории, компьютерные классы, оснащенные по последнему слову техники учебные аудитории, и тд).

Далее, в рамках проведения PEST-анализа, нами были проанализированы приведенные ранее факторы и получены оценки влияния того или иного фактора методом экспертных оценок. В таблице 1.3 приведены результаты ранжирования факторов анализа внешней среды по степени их влияния на предмет исследования.

Таблица 1.3 – Сводная таблица факторов PEST-анализа с поправкой на вес

Политические факторы		Экономические факторы	
Факторы	Вес	Факторы	Вес
Создание современной безопасной цифровой образовательной среды;	0,45	Сокращение бюджетного финансирования	0,37
Активная всесторонняя поддержка со стороны государства;	0,41	Низкий уровень заработной платы преподавателей	0,37
Наличие социального заказа со стороны государства;	0,37	Падение реальных доходов населения	0,21
Обострение внешнеполитической ситуации	0,14	Грамотное регулирование Министерством Образования РФ цен на обучение;	0,18
Социально-культурные факторы		Технологические факторы	
Факторы	Вес	Факторы	Вес
Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение	0,41	Повышение инновационности ВУЗ	0,41
Девальвация образования	0,37	Создание условий для дистанционного обучения	0,22
Демографический кризис	0,29		
Рост уровня безработицы	0,22		
Консерватизм социального менталитета	0,19		

В полученных в ходе анализа результатах можно проследить наиболее значимые по степени влияния на предмет исследования факторы. По мнению экспертной группы, такими являются создание современной безопасной цифровой образовательной среды, активное участие государства в совершенствовании системы обучения и повышение инновационности и уровня технической оснащенности ВУЗов. Безусловно данные факторы оказывают существенное влияние и выступают ключевым катализатором изменений в системе образования.

От правительства периодически поступают инициативы по внедрению тех или иных изменений в образовательную систему, в том числе активно реализуются мероприятия для повышения конкурентоспособности российского образования на международном уровне. Это подтверждается успешным выступлением российских студентов на олимпиадных соревнованиях.

Но также стоит отметить, что при анализе экспертами были отмечены такие факторы, как девальвация образования, сокращение финансирования образовательных учреждений бюджетными средствами, а также факт наличия социального заказа. Данные аспекты имеют негативный характер и также оказывают определенное воздействие на систему образования. В настоящий момент путем сокращения мест обучения за счет государства, например, на гуманитарные специальности, существенно ограничивают возможность выбора абитуриента своей будущей специальностью, тем самым лишая его возможности реализовать себя в желаемой для него сфере. Подобным образом действует и девальвация образовательной системы в обществе. Нынешнее социально-экономическое положение России не мотивирует будущих специалистов в получении в отечественных ВУЗах высшего образования и построения своей дальнейшей карьеры. Многие российские студенты по окончании обучения на бакалавра пытаются поступить в иностранные образовательные заведения, ведь там, если брать в сравнении с Россией, активно развивается экономика, научная и технологическая сфера, а образование, благодаря внушительным инвестициям со стороны государства, становится все более эффективным, и котируется по всему миру.

1.4.1.2 Анализ микроэкономической среды

Одним из наиболее распространенных в контексте выполнения стратегического анализа объекта и одним из наиболее известных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил Майкла Портера (рисунок 1.4).

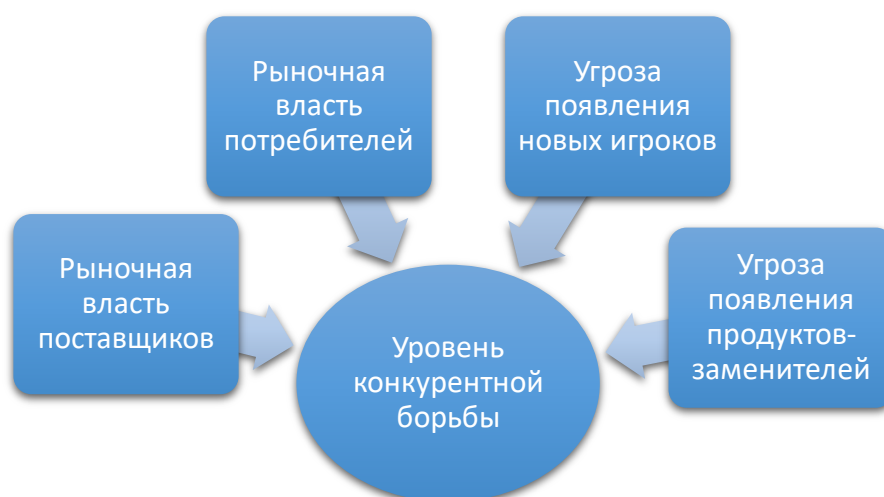


Рисунок 1.4 – Структура метода оценки пяти конкурентных сил по Портеру

На этой стадии подробно рассматривают каждую из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие.

Рыночная власть потребителей:

1) степень концентрации потребителей – низкая, следовательно, и возможность диктата с их стороны низкая;

2) стоимость переключения на другого поставщика – высокая. Это связано с различиями в образовательных программах разных учебных заведений даже в пределах одной специальности;

3) низкая вероятность принятия решения о повторном обучении;

4) степень осведомленности потребителя о качестве услуги, законодательстве в области образования – низкая, как следствие, он принимает предлагаемые условия обучения;

5) способность потребителя (физ. лица) к вертикальной интеграции – низкая, он сохраняет приверженность выбранному учебному заведению;

б) доля продукта отрасли в общих затратах покупателя – высокая. Соответственно можно сделать вывод о высокой чувствительности потребителя к

уровню цены. Потенциальный студент не хочет переплачивать за обучение и ищет индивидуальный баланс между «ценой и качеством».

Рыночная власть поставщиков:

1) степень концентрации поставщиков оценивается как высокая. Школа, организации, города и центр занятости могут оказывать существенное влияние на игроков образовательного рынка. Рынок поставщиков можно оценивать, как совершенный;

2) стоимость переключения на другого потребителя высокая, трудно привлечь студентов из другого региона. Это влечет за собой необходимость сохранения связей даже при ухудшающихся условиях работы. Кроме того, низкий уровень средней заработной платы не всегда позволяет абитуриенту обеспечить свое проживание и оплатить обучение в ВУЗах других регионов;

3) доля покупок отрасли в продажах поставщиков – высокая. Значительная часть выпускников школ продолжает обучение в ВУЗах и СУЗах;

4) имеет место определённая лояльность со стороны поставщиков, которая выражается в том, что они предоставляют свои помещения и контингент для профориентационной работы и различных мероприятий;

5) степень конкуренции между поставщиками – высокая. Школы заинтересованы в том, чтобы большее количество выпускников поступили в ВУЗы и СУЗы, соответственно, они проявляют лояльность к требованиям отрасли.

Угроза появления новых игроков:

1) государственные учебные заведения, имеющие преимущество за счет отсутствия затрат на профориентационную работу, маркетинг и рекламу. Это говорит о меньшей вероятности появления новичков;

2) возможность дифференциации продукта низкая, т.к. на выходе выдается документ единого государственного образца.

Угроза появления продуктов-заменителей:

1) дистанционная форма обучения (№ 273-ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации») более удобная, более дешевая (средняя стоимость года

дистанционного обучения составляет 30-60 тыс. руб.), при том же результате на выходе (диплом государственного образца). Это свидетельствует о высокой вероятности переключения потребителей. Однако, в настоящий момент, система дистанционного образования недостаточно хорошо распространена и в России возможность получить диплом дистанционно предлагают всего 14 ВУЗов (Москва, Санкт-Петербург, Уфа, Омск, Владивосток).

Уровень конкурентной борьбы:

1) большое число ВУЗов, большинство из которых аккредитованы и могут выдавать дипломы государственного образца.

Была сформирована итоговая таблица с оценками рисков угроз (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Матрица факторов микросреды

Наименование конкурентной силы	Уровень угрозы
Рыночная власть потребителей	Средний
Рыночная власть поставщиков	Низкий
Угроза появления новых игроков	Средний
Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)	Низкий
Уровень конкурентной борьбы	Высокий

Таким образом, из представленных в таблице 1.4 результатов исследования микроэкономического окружения объекта исследования, можно сделать вывод об относительной зависимости объекта от влияния приведенных сил, таких как уровень конкуренции на рынке, появление на нем новых игроков, а также зависимость от решений потребителей.

1.4.1.3 Количественная оценка факторов внешней среды

Для проведения количественной оценки факторов внешней среды был использован метод EFAS-анализа. В процессе оценки участвуют факторы, полученные в результате проведения анализа макроэкономического и микроэкономического окружения объекта исследования. Результаты количественной оценки факторов внешней среды приведен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – EFAS-анализ

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Возможности			
Создание современной безопасной цифровой образовательной среды	5	0,15	0,75
Активная всесторонняя поддержка со стороны государства	5	0,25	1,25
Грамотное регулирование Министерством Образования РФ цен на обучение	4	0,1	0,4
Повышение инновационности ВУЗов	5	0,15	0,75
Создание условия для дистанционного образования	3	0,15	0,45
Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение	5	0,15	0,75
Отсутствие товаров-заменителей на рынке по отношению «цена-качество»	3	0,02	0,06
Наличие большого количества поставщиков	3	0,03	0,09
Суммарная оценка:		1	4,5
Угрозы			
Наличие социального заказа со стороны государства	4	0,15	0,6
Обострение внешнеполитической ситуации	3	0,1	0,3
Сокращение бюджетного финансирования	4	0,15	0,6
Падение реальных доходов населения	3	0,03	0,09
Низкая заработная плата преподавателей	3	0,1	0,3
Девальвация образования	4	0,1	0,4
Демографический кризис в стране	3	0,02	0,06
Консерватизм социального менталитета	3	0,1	0,3
Рост уровня безработицы	3	0,05	0,15
Полная зависимость от предпочтений потребителя	5	0,1	0,5
Тенденция к появлению частных образовательных организаций	3	0,02	0,06
Высокая внутриотраслевая конкуренция	5	0,1	0,5
Суммарная оценка:		1	3,8
Итого		-	0,7

По полученным в ходе оценки внешних факторов, представленных в таблице 1.5, результатов, можно сделать вывод о относительной стабильности внешней среды. Необходимо отслеживать такие возможности, как цифровизация процесса обучения, использовать ресурсы, предлагаемые государством и принимать участие в олимпиадных соревнованиях всероссийского и международного характера. Это позволит поддерживать на должном уровне конкурентоспособность отечественных ВУЗов, повысит престиж получаемого образования и станет стимулом для абитуриентов получать образование именно в российских учебных заведениях. высокая вероятность переключения потребителей на дистанционное образование, программы по повышению инновационности ВУЗов, программам по повышению цифровизация отечественных высших учебных заведений, а также уделять внимание тому, что создаются условия для дистанционного образование, что чётко коррелирует с первой возможностью. Также можно выделить следующие наиболее важные угрозы: высокий уровень конкуренции в отрасли, падение реальных доходов населения, тяжёлая внешнеполитическая ситуация и всё это на фоне сокращения бюджетного финансирования.

1.4.2 Анализ внутренней среды

1.4.2.1 Анализ внутренней среды в функциональном разрезе

В рамках стратегического анализа, информация о внутренней среде объекта исследования необходима для того, чтобы иметь представление о его возможностях. Исходя из результатов анализа, перед управляющим звеном организации предстает четкая и наиболее полная картина вариантов ее дальнейшего развития, а также потенциал продукции либо оказываемых услуг и их конкурентные преимущества перед аналогичными предложениями со стороны конкурентов. Кроме этого, анализ внутренней среды позволяет конкретизировать поставленные руководством цели и задачи. Для анализа внутренней среды объекта

исследования в рамках выпускной квалификационной работы применяется метод рассмотрения внутренней среды посредством изучения потенциала организации. Делается это путем рассмотрения принятой организацией стратегии и оценкой ее возможностей, анализа конкурентных преимуществ оказываемых услуг, выявления сильных и слабых сторон, а также определения стратегических проблем организации.

Анализ внутренней среды проводился в функциональном разрезе. Основные методы анализа: опрос сотрудников организации, анализ структуры управления, должностных инструкций, информационных потоков, маркетинговой стратегии и т.д.

Первоначально, в рамках проведения анализа внутренней среды ВУЗа, нами была проведена оценка функций маркетинга. В случае с рассматриваемым ВУЗом, осуществляемая маркетинговая политика является наиболее важным и основополагающим моментом при работе с потенциальными абитуриентами, при привлечении к поступлению иностранцев, работе с предприятиями города, области и страны для обеспечения возможности студентам получения производственную практику, а после окончания обучения – рабочего места. Также, грамотно проработанная, составленная и отлаженная маркетинговая стратегия позволяет ВУЗу быть в числе самых востребованных и статусных мест для получения образования. Результаты анализа приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Оценка функций маркетинга ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ)

Реакция на рыночный спрос	
Достижения	Неудачи
	За последние несколько лет спрос на обучение в ЮУрГУ упал. По данным опроса сайта «Абитуриенты Урала 2019», ЮУрГУ не входит в первую 20-ку вузов Урала. По всероссийским и всемирным рейтингам вузов УрФУ, который мы выделяем как ключевого конкурента для нас, находится на десятки позиций выше ЮУрГУ.

Окончание таблицы 1.6

Применяемые концепции и стратегии	
Достижения	Неудачи
Маркетинговая стратегия нацелена на активное сотрудничество со всемирными рейтингами вузов. Большой упор делается на позиционирование ВУЗа в классической форме его понимания. Проводятся различные маркетинговые исследования в виде опросов качества получаемых знаний, условий обучения и проживания для студентов и преподавателей.	
Ценовая политика	
Достижения	Неудачи
Стоимость обучения устанавливается не ВУЗом, а Министерством науки и высшего образования РФ. У каждого ВУЗа индивидуальные коэффициенты, поэтому стоимость обучения на одно и то же направление подготовки в учебных заведениях будет разной. В ЮУрГУ, самым дорогостоящим направлением подготовки оказался «Дизайн» – за год обучения в 2018 студентам пришлось выложить 190 тыс. руб. На втором месте по стоимости – «Ракетные комплексы и космонавтика» – 134 тыс. руб. На данный момент времени большая часть специальностей стоит около 120 тыс. руб.	
Рекламная деятельность, степень известности и работа с общественностью	
Достижения	Неудачи
Каждый факультет занимается отдельно агитацией своих образовательных услуг в школах города и области (внутренние конкурсы для школьников, лекции с выездом в отдельные части региона, и др.). На это выделяются средства из бюджета Университета. Контролирующим органом является факультет предвузовской подготовки под руководством Болотиной Ю.В.	При запросах о лучших ВУЗах региона, в поисковых сетях, ЮУрГУ не находится в топе поисковых запросов.
Работа с клиентами	
Достижения	Неудачи
	В ВУЗе существуют различные отделы по всесторонней помощи студентам, однако это никак не афишируется, особенно для абитуриентов и первокурсников. Если студент хочет участвовать в олимпиадах или проектных командах, он должен необходимую информацию самостоятельно

По результатам оценки маркетинга ЮУрГУ, были выявлены некоторые преимущества, позволяющие ВУЗу успешно взаимодействовать с потребителем, внешней средой. К ним относятся активное сотрудничество с международными рейтинговыми агентствами, постоянный мониторинг качества образования и предоставляемых студентам условий, активную работу факультетов и высших школ с будущими абитуриентами, а также приемлемые цены на контрактное обучение. Из слабых сторон стоит выделить потерю позиций в рейтинге российских ВУЗов, слабая медийная активность и информирование студентов о проходящих олимпиадных и внеучебных мероприятиях.

Следующим за рассмотрением маркетинговой политики ВУЗа этапом формирования исследования внутренней среды станет оценка потенциала технологий обучения, применяемых на базе ВУЗа. В контексте этого этапа были детально рассмотрены такие критерии анализа внутренней среды, как качество преподаваемых студентам программ обучения, требования к поступающим абитуриентам и качество оценки уровня знаний студентов, системы стимулирования студентов и профессорско-преподавательского состава, а также степень актуальности учебно-методических материалов. Оценка основывалась на результатах опроса студентов и членов преподавательского состава, изучении нормативных документов, регулирующих учебный процесс и учебно-методических материалов. Результат анализа приведен в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Оценка потенциала технологий обучения ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ)

Факторы технологий обучения	Характеристика
Содержания образования (качество конкретных образовательных программ, построенных на основе государственных образовательных стандартов)	ВУЗ прошёл процесс аккредитации, все образовательные программы отвечают требованиям качества и актуальны. ЮУрГУ проводит опросы среди студентов по качеству получаемых ими знаний, но тут возникает проблема неосведомлённости самих студентов в альтернативах. Если говорить о системе проектного обучения в ВУЗе, то на сегодняшний момент существует некоторое количество проблем в реализации проектов и в формате обучения, для участия в них. Для вступления в проектную команду не проводится никакого отбора или подготовки.

Окончание таблицы 1.7

Факторы технологий обучения	Характеристика
Качество абитуриентов и студентов	ЮУрГУ имеет довольно низкий проходной балл на поступление, в сравнении с ключевыми конкурентами. Отсюда, можно сделать вывод о низком качестве знаний у абитуриентов. Студенты ЮУрГУ часто участвуют во Всероссийских олимпиадах и занимают призовые места, однако в международных олимпиадах (не в СНГ) ЮУрГУ участие не принимает.
Стимулирование и мотивирование обучающихся	В ВУЗе действует программа TOP-100, по которой любой студент, показывая хороший результат в обучении и активно участвующий во внеучебной деятельности университета имеет право на получение стипендии, и повышения её суммы при предоставлении различных наград в научных и творческих конкурсах и олимпиадах.
Качество методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса	Методические материалы в большей мере не обновляются, информация в них не актуализируется. В большинстве случаев, это нечитабельный материал, который без должной подготовки и уровня знаний очень сложно осмыслить. Не все аудитории оборудованы проекторами и компьютерами, для занятий с программами.
Качество профессорско-преподавательского состава	Соотношение научно-педагогического состава и студентов (20%).
Стимулирование профессорско-преподавательского состава	Премии и благодарности от ректора ВУЗа.
Качество технологий обучения	Имеется электронная среда с широким функционалом для работы в онлайн режиме, которая показала свою эффективность в период карантина.
Технологии тестирования и проверки знаний и навыков студентов	Каждый преподаватель обязан в семестре проводить онлайн тестирование, однако его очень легко списать, почти каждый студент пользуется этой возможностью.
Качество общего менеджмента ВУЗа	"Ректор Александр Шестаков награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, имеет почетное звание «Заслуженный работник высшей школы РФ», медаль Законодательного Собрания Челябинской области «За заслуги в законотворческой деятельности». Награжден медалями имени академиков В.П. Макеева, Н.А. Пилюгина, Н.А. Семихатова. Автор более 167 научных трудов, среди которых 1 монография, 5 учебных пособий, 5 авторских свидетельств, 7 патентов в области систем автоматического управления и информационно-измерительных систем, а также создания наземных испытательно-измерительных комплексов ракетной техники. Под руководством А. Шестакова защищено 9 кандидатских и 2 докторских диссертации."

Результат анализа потенциала технологий обучения ЮУрГУ позволил выявить их сильные стороны. Факт того, что ВУЗ успешно прошел процесс аккредитации, показывает приемлемый уровень представляемого образования, соответствующего общепринятым образовательным стандартам. Качество профессорско-преподавательского состава также показал себя с наилучшей стороны, из этого следует что преподаватели ВУЗа способны обеспечить студентов качественными знаниями и навыками, что в последующем пригодится им в их дальнейшей рабочей деятельности. Также, говоря про сильные стороны, нельзя не отметить наличие производительной электронной среды, в которой студент и преподаватель могут без особых осложнений работать и разрешать возникающие вопросы. В вопросах стимулирования, система поощрений успешных результатов студентов, действующая в ВУЗе, также является его положительной стороной.

Но, помимо преимуществ, в ходе анализа были выявлены также и слабые стороны технологий обучения ВУЗа. К ним стоит отнести несвоевременную актуализацию профессорско-преподавательским составом учебного материала (обучение проходит на основе устаревших источников, тем самым теряется эффективность полученных знаний и навыков), отсутствие должного технического оснащения учебных аудиторий (для дисциплин, задействующих в процессе обучения различные программы либо работу с презентациями этот фактор является наиболее существенным), неструктурированный процесс проектного обучения (отсутствие документов, регламентирующих процесс, слабая постановка целей и неясная оценка результатов их реализации, а также отсутствие мотивации у студентов принимать участие в разработке проектов).

1.4.2.2. Анализ внутренней среды по концепции «маркетинг-микс» 6Р

«Теория 6Р», которая предполагает анализ следующих элементов «Marketing mix»: продукт (Product), цена (Price), место продажи (Place), продвижение (Promotion), люди (People) и процессы (Process). Далее, рассмотрим каждый из приведенных элементов концепции более подробно.

Продукт. ЮУрГУ предлагает обучающимся многопрофильный комплекс образовательных услуг. ВУЗ предоставляет 192 направления подготовки по специальностям различных направленностей, осуществляется работа со школами (предвузовская подготовка, занятия и дни открытых дверей для старшеклассников, и тд.). В перечень услуг, предоставляемых ВУЗом, также входит возможность получения образования дистанционно и услуги спортивно-оздоровительного характера. Кроме того, ВУЗ предоставляет обучающимся огромный спектр возможностей для расширения своих компетенций и изучения отличных от выбранных студентом предметных областей [4]. К перечню таких возможностей относятся:

- 1) система непрерывного образования;
- 2) прохождение обучения на военной кафедре;
- 3) широкий спектр лабораторий и научно-исследовательских центров, оснащенных необходимым для научных исследований высокотехнологичным оборудованием;
- 4) система организации групп элитной подготовки;
- 5) программы двойных дипломов;
- 6) проектное образование.

Цена. В ЮУрГУ самым дорогостоящим направлением подготовки оказался «Дизайн» – в 2018 году, студентам за год обучения пришлось заплатить 190 тыс. руб. На данный момент, стоимость обучения в ВУЗе колеблется в диапазоне от 120 тыс. руб. до 200 тыс. руб. Южно-Уральский государственный университет предлагает гибкую систему оплаты за обучение. Дополнительное соглашение позволяет оплачивать образовательные услуги по удобной схеме или использовать средства материнского капитала;

Местоположение. Город Челябинск является восьмой по величине агломерацией в России с населением 1,5 млн. человек. Промышленность области формирует один из крупнейших индустриальных кластеров в стране, занимая 6-е место по выпуску промышленной продукции на душу населения. Стоит отметить

мультикультурность региона, уважение к различным конфессиям, культурам. Ему характерна развитая инфраструктура, есть международный аэропорт. К достоинствам местоположения ВУЗа можно отнести:

1) расположение кампуса и учебных корпусов в непосредственной близости друг от друга. Университет расположен на главной улице города – проспекте Ленина. До него возможно добраться из любой точки города. Рядом расположены точки общественного питания, столовые, копицентры. Также, студенческий городок ЮУрГУ является местом притяжения не только для студентов, но для остальных жителей города: в непосредственной близости от университета находятся места проведения досуга – парки, скверы и прогулочные аллеи. Кампус располагается компактно, что свидетельствует об отсутствии разброса учебных корпусов, как бывает у многих ВУЗов. Университет располагает девятью современными общежитиями для комфортного проживания иногородних и иностранных студентов;

2) наличие спортивной базы. В распоряжении университета находятся огромные возможности для организации спортивной деятельности студентов, а именно легкоатлетический манеж с теннисными кортами, бассейн олимпийского стандарта, дворец спорта со специализированными спортивными залами для занятий боксом, тяжёлой атлетикой, волейболом, баскетболом, борьбой, настольным теннисом и другими видами спорта. Также, ЮУрГУ владеет собственной базой отдыха, спортивно-оздоровительными и детскими лагерями.

Продвижение товара. При поступлении, значительная часть абитуриентов города и области обращает внимание на исторически закрепившийся статус ЮУрГУ как «кузницы кадров». Университет имеет богатейшую историю, которая берёт начало ещё с 1942 года. Характерные черты данного аспекта в контексте ВУЗа:

1) в рамках проекта 5-100, университет стремится к улучшению своих позиций как научно-исследовательского, образовательного и инновационного центра на всероссийском и международном уровне, что позволит ему осуществлять весомый

теоретический и практический вклад в развитие образовательных процессов и научной деятельности, а также успешно конкурировать с ВУЗами в России и за рубежом;

2) низкая коммерциализуемость проектов и научных разработок ученых ВУЗа;

3) слабая вовлеченность ЮУрГУ к участию в проектах и программах международного масштаба;

4) несоответствие значительного количества научных исследований, проводимых ВУЗом, приоритетным и критическим важным направлениям развития науки, технологии и техники, а также реальным экономическим потребностям региона и страны;

5) наличие собственного сформированного бренда (рисунок 1.5), под эгидой которого осуществляется выпуск одежды и сувениров, организовываются различные мероприятия;

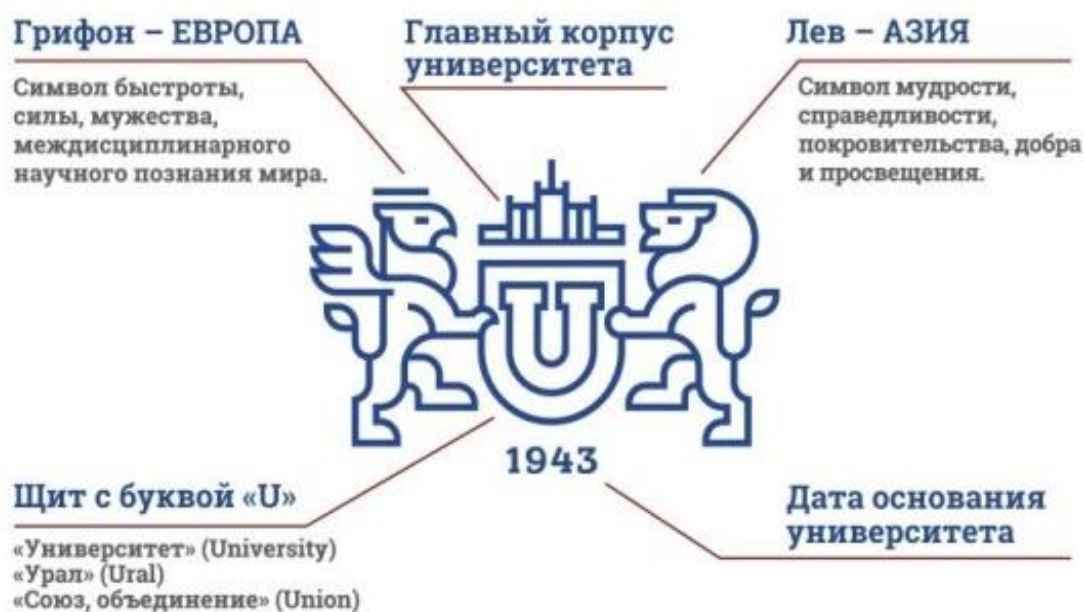


Рисунок 1.5 – Логотип ЮУрГУ

б) наличие собственной современной мультимедийной информационной площадки 360° – конвергентного ньюсрума, объединившего в себе телекомпанию «ЮУрГУ-ТВ», радиостудию, студенческую газету «Технополис», а также университетские интернет-порталы. На сегодняшний день медиаресурсы ВУЗа

производят и распространяют телевизионные, радио и интернет-программы, транслирующиеся круглосуточно в собственной сети кабельного телевидения, в эфире и сетях своих партнеров в городе и области, а также в интернет-пространстве.

Люди. По данным, опубликованным на официальном сайте университета, в ЮУрГУ проходят обучение 28 000 студентов, работают свыше 2 200 преподавателей и сотрудников, включая 967 кандидатов и 283 доктора наук. Отличительные особенности:

1) создание университетом комфортных условий для всех студентов. Помимо обеспечения проживания и адаптации иногородним и иностранным студентам, в ВУЗе функционирует профсоюзные организации, обеспечивающие разностороннюю поддержку всем студентам, от получения стипендии до принятия заявлений на трудоустройство;

2) низкая публикационная активность сотрудников некоторых структурных подразделений в индексируемых в Web of Science и Scopus изданиях. Кроме того, ВУЗ практически не принимает участия в научных проектах и конференциях международного масштаба, у авторов статей крайне низкий индекс цитирования публикаций;

3) в ВУЗе налажена система взаимодействия между техническими, экономическими и гуманитарными направлениями по разработке и реализации совместных проектов и заявок на различные конкурсы;

4) слабое владение сотрудниками университета навыками проектной деятельности. Заметно недостаточное развитие отдельных компетенции у сотрудников (управленческие, финансово-экономические, информационные, психолого-педагогические).

Процессы. В ВУЗе действуют определенные преференции студентам, получившим высокие баллы при поступлении. При условии демонстрации студентом отличных результатов в учебной и внеучебной деятельности, ВУЗ обеспечивает ему возможность участия во всероссийских и международных

олимпиадах, оплачивая некоторые статьи возможных расходов (трансфер, проживание, остальные расходы). Студенты ЮУрГУ довольно часто становятся победителями и призерами таких состязаний. Не каждый университет дает такую возможность. Студенты, принимая активное участие в олимпиадном студенческом движении, получают премии и гранты на стажировки в лучшие зарубежные университеты.

Однако, стоит также отметить тот факт, что многим процессам в ВУЗе присуща излишняя бюрократизация. В то время, когда большая часть оборота документов уже автоматизирована при помощи электронных ресурсов, сотрудники университета до сих пор вынуждены осуществлять физический документооборот, тем самым лишняя раз выполняя одну и ту же работу, в следствие чего зачастую возникают разногласия с базой данных загруженной в электронную среду и физической документацией.

Для обобщения результатов стратегического управленческого исследования, необходимо использовать SNW-метод, предполагающий выявление не только сильных и слабых сторон, но и нейтральной позиции, которая отражает среднерыночное состояние для каждой конкретной ситуации. Данный подход позволяет не только определить силу и слабости проектируемой организации, но и выявить ключевые факторы её успеха, которые будут отмечены как сильные позиции организации (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – SNW-анализ внутренней среды ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ).

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
Реакция на рыночный спрос			+
Применяемые концепция и стратегии	+		
Ценовая политика		+	
Рекламная деятельность, степень известности	+		
Работа с общественностью	+		
Работа со студентами			+
Содержание образования			+
Качество абитуриентов			+
Качество студентов			+
Стимулирование и мотивация обучающихся	+		

Окончание таблицы 1.8

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
Качество учебно-методического материала			+
Техническое обеспечение образовательного процесса			+
Профессорско-преподавательский состав		+	
Стимулирование профессорско-преподавательского состава		+	
Наличие электронной среды для работы в онлайн-режиме	+		
Качество проверки знаний и навыков студентов			+
Качество общего менеджмента ВУЗа		+	
Удобная схема оплаты обучения		+	
Удобное расположение кампуса	+		
Развитая инфраструктура ВУЗа		+	
Исторический статус	+		
Низкая коммерциализуемость проектов ВУЗа			+
Низкая вовлеченность ВУЗа в международные проекты			+
Несоответствие целей исследований ВУЗа требованиям экономики региона и страны			+
Наличие собственного сформированного медиапространства и бренда		+	
Слабая публикационная активность			+
Отсутствие должных навыков и опыта проектного обучения			+
Наличие налаженной системы взаимодействия между высшими школами и факультетами		+	
Оказание поддержки студентам, участвующим во Всероссийских олимпиадах	+		
Оказание поддержки студентам-участникам международных олимпиад			+
Излишняя бюрократизация документооборота			+

После выявления всех возможных факторов внутренней среды, как и в случае с внешними, необходимо провести их количественную оценку. Для количественной оценки факторов внутренней среды также был использован EFAS-анализ. Результаты оценки представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Применяемые концепции и стратегия	5	0,22	1,1

Окончание таблицы 1.9

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Рекламная деятельность, степень известности	5	0,18	0,9
Работа с общественностью	5	0,16	0,8
Стимулирование и мотивация обучающихся	5	0,13	0,65
Наличие электронной среды	3	0,08	0,24
Удобное расположение кампуса	4	0,07	0,28
Исторический статус	4	0,06	0,24
Оказание поддержки студентам, участвовавшим во всероссийских олимпиадах	4	0,1	0,4
Суммарная оценка:		1	4,61
Слабые стороны			
Реакция на рыночный спрос	3	0,03	0,09
Работа со студентами	4	0,08	0,32
Содержание образования	5	0,15	0,75
Качество абитуриентов	4	0,02	0,08
Качество студентов	5	0,12	0,6
Качество учебно-методических материалов	5	0,11	0,55
Техническое обеспечение образовательных процессов	4	0,04	0,16
Качественная проверка знаний и навыков студентов	3	0,02	0,06
Низкая коммерциализуемость проектов ВУЗа	4	0,07	0,28
Низкая вовлеченность вузов в международные проекты	5	0,06	0,3
Несоответствие целей исследований вуза, требований экономики региона и страны	5	0,03	0,15
Слабая публикационная активность	4	0,05	0,2
Отсутствие должных навыков и опыта проектного обучения	5	0,14	0,7
Оказание поддержки студентам-участникам международных олимпиад	4	0,02	0,08
Излишняя бюрократизация документооборота	3	0,06	0,18
Суммарная оценка:		1	4,5
Итого		-	0,11

По представленным в таблице 1.9 результатам проведенной количественной оценки были выявлены наиболее значимые факторы внутренней среды, которые в дальнейшем будут использованы при проведении SWOT-анализа.

1.4.3 SWOT-анализ

Результатирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ, в рамках которого необходимо составить SWOT-матрицу и провести оценку взаимовлияния факторов. Для составления SWOT-матрицы были выбраны 4-5 самых весомых фактора в каждой из категорий: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Результат представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
Применяемые концепции и стратегия; Стимулирование и мотивация обучающихся; Рекламная деятельность, степень известности; Работа с общественностью; Оказание поддержки студентам, участвующим во всероссийских олимпиадах	Отсутствие должных навыков и опыта проектного обучения у существенной доли ППС; Содержание образования; Качество учебно-методических материалов; Работа со студентами; Качество студентов
Возможности	Угрозы
Активная, всесторонняя поддержка со стороны государства; Создание современной безопасной цифровой образовательной среды; Повышение инновационности ВУЗов; Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение	Наличие социального заказа со стороны государства; Сокращение бюджетного финансирования; Полная зависимость от предпочтений потребителя; Высокая внутриотраслевая конкуренция

Далее следует провести оценку того, как факторы связаны и влияют друг на друга. Для данной оценки составлена матрица взаимовлияния факторов (Приложение А, рисунок А.1).

Результаты оценки взаимовлияния факторов формируют проблемное поле матрицы SWOT анализа. Выявленные с помощью данного метода проблемы получают экспертную оценку сильных и слабых сторон организации, её угроз и

возможностей. Результат формирования проблемного поля матрицы SWOT-анализа представлено в приложении А, (рисунок А.2)

После анализа полученных в результате исследования проблемных полей данной SWOT матрицы, нами была осуществлена оценка полученных и сформированных проблем исследуемой организации, с принятием к учету взаимовлияние полученных сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Перечень сформированных проблем организации и их оценка представлен в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Количественная оценка проблем проекта

Проблема	Оценка
Внедрение в систему обучения проектно-ориентированного метода с адаптацией под его требования учебно-методического материала	52
Использование ресурсов цифровой образовательной среды для обновления программ обучения и подготовки студентов для выступления на олимпиадных соревнованиях	29
Оказание всесторонней поддержки студентов, для участия в олимпиадах и освещение их результатов, в рекламной компании ВУЗа	21
Планирование и распределение финансовых ресурсов для организации работы с абитуриентами и обучающимися, поиск и привлечение активов для разработки инновационных проектов	19
Поиск новых идей для обеспечения узнаваемости ВУЗа, актуализация информации об университете на доступных медиаресурсах	18
Повышение позиций во всероссийских и всемирных образовательных рейтингах	18
Направленный подход на совместную работу ВУЗа и предприятий города и региона	16
Участие в олимпиадных мероприятиях в рамках реализации проектов подготовки специалистов востребованных направлений	15
Создание программы по подготовке узконаправленных специалистов в условиях реального производства	14
Обеспечение помощи участия в грантах и стипендиальных конкурсах как для студентов, так и для абитуриентов	14
Формирование представления о ВУЗе, как об "умном" университете	13

Окончание таблицы 1.11

Проблема	Оценка
Выполнение государственных заказов в сфере инноваций	13
Ставка на повышение инновационности, за счет господдержки и развитию цифровой среды ВУЗа	12
Отбор студентов на выполнение государственных заказов в сфере инноваций через электронную среду	10
Отслеживание тенденций и спроса на актуальные направления	10
Подготовка квалифицированных специалистов в области управления	10
Создание приложения для помощи студенту в поисках информации о ВУЗе	8
Организация открытого диалога с руководством ВУЗа посредством цифровой среды	8
Продвижение проектов студентов-победителей олимпиад до стадии реализации их на коммерческой основе	7
Разработка системы отбора участников проектных команд в условиях цифровой среды	5
Формирование образовательного портала, освещающего основы проектного обучения	4

После оценки приведенных проблем, нами был выявлен перечень мероприятий, необходимых к проведению по их решению. Все мероприятия получили свой рейтинг по сумме баллов из ячеек матрицы и были проранжированны. Результаты представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Рейтинг решений

Решение	Сумма баллов
1. Внедрение в систему обучения проектно-ориентированного метода с адаптацией под его требования учебно-методического материала	52

Окончание таблицы 1.12

Решение	Сумма баллов
2. Использование ресурсов цифровой образовательной среды для обновления программ обучения и подготовки студентов для выступления на олимпиадных соревнованиях	29
3. Оказание всесторонней поддержки студентов, для участия в олимпиадах и освещение их результатов, в рекламной компании ВУЗа	21
4. Планирование и распределение финансовых ресурсов для организации работы с абитуриентами и обучающимися, поиск и привлечение активов для разработки инновационных проектов	19

Данная таблица показывает, что в существующих реалиях лучшим решением для повышения привлекательности ФГАОУ ВО «ЮУрГУ» (НИУ) является внедрение в образовательный процесс университета проектно-ориентированного метода обучения, с адаптацией всего необходимого учебно-методического материала под те цели и задачи, которые будут поставлены в ходе обучения. В рамках данного решения предлагается сформировать перечень документов, призванных регламентировать сам учебный процесс, учебный план, систему отбора обучающихся для участия в проектном обучении, используя имеющуюся на базе университета электронную среду. Также, данное мероприятие подразумевает под собой оптимизацию имеющихся у университета ресурсов для обеспечения всех необходимых условий технического или материального характера проектным командам, либо группам проектного обучения.

Кроме того, не менее важным решением было выделено использование ресурсов цифровой образовательной среды для обновления программ обучения и подготовки студентов для выступления на олимпиадных соревнованиях. Суть данного мероприятия заключается в использовании потенциала электронной среды университета в организации подготовки студентов для участия в олимпиадных мероприятиях всероссийского и международного масштаба, используя проектно-ориентированные методы.

Оказание всесторонней поддержки студентов для их участия в олимпиадах и освещение их результатов, в рекламной компании ВУЗа является третьим по результатам оценки решением по повышению привлекательности ВУЗа. С помощью реализации данного решения, университет сможет укрепить, а в перспективе повысить, свои позиции в различных образовательных рейтингах ВУЗов России и Европы, а также привлечь к обучению в своих стенах больше абитуриентов как с нашей страны, так из-за рубежа.

Для наиболее эффективной организации работы с абитуриентами в ходе приемной кампании и обучающимися ВУЗа, рекомендуется уделить внимание планированию и распределению имеющихся финансовых ресурсов. Стоит выявить и проанализировать возникшие проблемные позиции, это поможет повысить лояльность по отношению к ВУЗу со стороны учащихся, а также поспособствует росту эффективности проводимой приемной кампании. В рамках данной рекомендации, также была выявлена необходимость поиска и привлечения активов для разработки инновационных проектов в рамках университета. Таковыми могут выступать как частные заказчики, так и предприятия города, региона или страны. Необходимо взять вектор на поиск партнеров на международном уровне для разработки совместных проектных программ.

Выводы по главе один

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) – одно из крупнейших образовательных учреждений России и самое крупное в Челябинской области.

Стратегический анализ позволил детально изучить факторы внешней среды организации: макро и микроэкономическое окружение. Взвешенная оценка факторов PEST-анализа говорит о наибольшем влиянии политических и социально-культурных факторов, что в последнее время связано

с направленностью государства на развитие системы образования и вовлеченности обучающихся ВУЗов к участию в различных олимпиадных соревнованиях, где они могут продемонстрировать свои навыки и знания в условиях, максимально приближенных к реальным.

Анализ микроэкономической среды показал, что сейчас набирает популярность получение дистанционного образования на данном рынке, а также выявил наличие проблем со слабой конкурентоспособностью ЮУрГУ по сравнению с ведущими ВУЗами страны. Взвешенная оценка сторон показала, как наиболее значимые слабые стороны, которые связаны с отсутствием проектного подхода в образовательной деятельности так и сильные стороны, которые отражаются в индивидуальном подходе на конкретного потребителя. В результате составленного SWOT анализа был составлен перечень мероприятий:

1) внедрение в систему обучения проектно-ориентированного метода с адаптацией под его требования учебно-методического материала;

2) использование ресурсов цифровой образовательной среды для обновления программ обучения и подготовки студентов для выступления на олимпиадных соревнованиях;

3) оказание всесторонней поддержки студентов, для участия в олимпиадах и освещение их результатов, в рекламной компании ВУЗа;

4) планирование и распределение финансовых ресурсов для организации работы с абитуриентами и обучающимися, поиск и привлечение активов для разработки инновационных проектов.

Исходя из результатов проведенного в рамках первой главы комплексного стратегического анализа ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ), следует, что на данный момент, исходя из сложившихся условий на рынке и в мировом сообществе, приоритетным и необходимым для реализации решением для университета является внедрение проектно-ориентированного метода как основы формирования плана и реализации учебного процесса.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА ОБУЧЕНИЯ

2.1 История появления проектно-ориентированного метода обучения

Применение проектно-ориентированного подхода в обучении для современных реалий уже не является чем-то инновационным, его повсеместно используют в ведущих университетах, как за рубежом, так и в России. О проектном методе, еще в 1918 г., писал американский педагог У.Х. Килпатрик в своем труде «Метод проектов», он же и является основоположником данного подхода к процессу обучения. Однако, на тот момент его работа была скептически оценена специалистами и педагогами, так как не включала в себя какого-либо четкого и структурированного описания шагов по внедрению этого метода и была по большей степени философским размышлением автора касательно того, как должен протекать учебный процесс. Только ближе к концу XX века начали появляться методики использования проектно-ориентированного метода в учебных заведениях, ссылаясь на повышение результативности обучения у учащихся. Позже университеты Финляндии, США и Франции, на своем примере подтвердили эффективность этого метода. При этом каждая из приведенных стран опиралась на разные целевые подходы проектного обучения, такие как: развитие социальных и профессиональных навыков у обучающихся, подготовка кадров, основываясь на возникновении необходимости работы с инновационным оборудованием, интересами рынка, и тд. В 2014 году, российские учебные заведения высшего образования впервые интегрировали метод проектно-ориентированного обучения в свою систему, а с 2016 года был взят курс на расширение этой практики как в ВУЗах, так и в школах. Российская образовательная система сразу же столкнулась с проблемой малой осведомленности в этом вопросе на педагогическом уровне. Было не до конца понятно, как подготовить наставников, педагогов, ведь не было единой четко сформулированной системы для реализации проектного обучения, не ясно было в принципе направление деятельности проектов. Всю реализацию

отдали на самостоятельное изучение и применение в школах и ВУЗах. Действия таких вузов как: НИУ ВШЭ, Московский Политехнический Институт, Дальневосточный федеральный университет, Уральский федеральный университет, Южный федеральный университет и Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, (по мнению) были более чем удачные. Однако остальные добились меньших результатов в данном направлении, не все были готовы к резкой смене классической (лекционной) системы образования, на проектный подход. Основными проблемами стали: нехватка инструментов, низкая мотивация педагогического состава, не образованность в теме проектного метода и многие индивидуальные противоречия. В данной работе мы попытаемся разъяснить тему проектного метода в подготовке менеджеров, показать её эффективность на примере зарубежного и российского опыта и показать способ внедрения её на уровнях высших учебных заведений.

2.2 Проектный подход

Под проектно-ориентированным подходом понимается специально организованная, мотивированная самостоятельная деятельность студентов. Учебные проекты концентрируются на поиск и решение проблем, оформляются в конечный продукт, его можно увидеть, осмыслить и применить в реальной практической деятельности. Результаты работы студентов, учувствовавших в проектной деятельности - это приобретение, закрепление или развитие практически значимых знаний и умений, необходимых в выбранной профессиональной деятельности и личностные компетенции, опыт самоорганизации [7].

Если прибегнуть к сравнению проектного подхода к обучению и более привычного для сложившихся реалий классического лекционного метода освоения знаний, можно выявить существенный перечень кардинальных различий между ними. Проектный подход основывается на отвержении идеи о ведущей роли преподавателя в процессе обучения, предоставляя возможность учащемуся

самостоятельно принимать решение о выборе предмета исследования, постановке целей, задач, выборе средств и инструментария для его изучения. В рамках проектного подхода, преподаватель играет роль руководителя процесса разработки проекта, направляя участников команды проекта на поиск определенных решений. Предусмотренные в рамках образовательного процесса компетенции, которыми участникам проектного обучения необходимо овладеть, предоставляются не в начале работы над проектом, а в ходе его разработки. Стоит отметить, что на начальных этапах работы с проектом нет ничего, за исключением установленной базисной цели – сами знания, как и формы его визуализации и дальнейшего использования в проблемных вопросах проекта формируются в мышлении каждого из участников команды. В тоже время, классический лекционный метод освоения знаний, широко распространённый по настоящий момент в большинстве образовательных учреждений, не предполагает свободный выбор учащимся тех областей знаний, которыми он желал бы овладеть, а действует строго по определенной программе, соблюдая при этом четко разграниченные роли «студент-преподаватель». Такого рода ограничения могут стать причиной неспособности студента, по итогу его обучения, успешно адаптироваться и функционировать в условиях выполнения реальных задач, которые будут ставиться перед ним в профессиональном сообществе.

В рамках изучения определенного курса либо дисциплины, как правило, обучающемуся предусмотрена подача материала в форме лекционных занятий, который впоследствии будет отрабатываться решением различных заданий на практических семинарах. Проектно-ориентированный метод обучения позволяет преодолеть эти ограничения, так как поиск решения поставленных перед обучающимися задач зачастую требует применения информации и ресурсов из разных областей знания. Но с другой стороны, вопрос об отсутствии необходимых компетенций у обучающихся именно в рамках проектно-ориентированного метода обучения поднимается в первую очередь. Ведь очевиден тот факт, что большинство участников учебного проекта не обладают достаточным опытом и

информированностью во всех тех областях знаний, которые требуются для выполнения задания проекта. В таком случае, для компенсации нехватки достаточного количества необходимой информации, может быть назначено несколько кураторов проектной деятельности учащихся.

Весомым преимуществом проектно-ориентированного метода обучения от других методик является контекстуальное использование полученных знаний. На лекционных занятиях, учащимся зачастую предоставляется абстрактное знание о дисциплине, которое они впоследствии не смогут применить в условиях реальной задачи. Тем самым предлагаемый материал обесценивается и эффективность подготовки обучающегося по тому или иному предмету снижается. Четко сформулированный и проработанный проект всегда взаимосвязан с актуальными проблемами и сложившимися условиями общественного, экономического, производственного, технического, социального или культурного плана, а также позволяет работать с доступными технологиями, или же в условиях ограниченности ресурсов, территории, и тд.

Проектно-ориентированное обучение подразумевает под собой коллективную деятельность. Благодаря этому, студенты приобретают опыт работы в команде, получают возможность развивать в себе лидерские качества, учатся распределять обязанности, разрешать возникающие в процессе работы конфликты и др. При достижении максимального взаимодействия и взаимопонимания между членами проектной команды, результат проекта станет чем-то большим, чем просто несформированная совокупность усилий отдельных обучающихся.

Также, специфика работы над учебным проектом заключается в поиске ответа на конкретно определенный вопрос, который сформулирован в виде проблемы. Две ключевых составляющих абсолютно любого проекта: цель и средства для ее достижения. Немаловажное значение для реализации учебного проекта имеет то, кем определены эти две составляющие. Их может задать преподаватель, но также стоит отметить, что более плодотворной работе студентов над проектом, как

показывают исследования, способствует возможность самостоятельного выбора ими по крайней мере одного из элементов.

В обучении предлагается делать акцент на инновационных проектах полного жизненного цикла, так как в реальных инновационных проектах обязательными составляющими являются, исследование, инженерия, предпринимательство, и дизайн. В цикле жизни инновационного проекта обычно применяются определенные шаги - это исследование, анализ рынка, выявление проблемных полей, выявление решений по основным проблемам, написание концепта решений, создание опытного образца, создание технологии, введение в эксплуатацию, поддержание и утилизация.

2.3 Опыт применение проектного подхода

2.3.1 Aalto University – Финляндия

Ряд образовательных программ в финских вузах разработан исходя именно из позитивного влияния проектно-ориентированного обучения на формирование умений работать в команде (в том числе межнациональной), вести переговоры (договариваться), навыков коммуникации, лидерства и др. т.е. тех базовых социальных компетенций, без которых подавляющее большинство современных профессионалов, независимо от сферы занятости, обойтись не может.

В учебных проектах студенты работают над реальными задачами в сотрудничестве с компаниями и другими организациями. Для компаний это отличная возможность познакомиться с талантливыми и перспективными будущими специалистами, узнать их точку зрения по определенным вопросам, и открыть для себя свежие и инновационные идеи [12].

С помощью полученного в ходе обучения опыта работы с инновационными технологиями, при поддержке преподавателей и руководства университета, студенческие группы решают различные задачи, от исследований рынка и стратегического планирования до дизайна и разработки продукта. Студенты могут

разрушать устоявшиеся стереотипы, оспаривать клишированные решения и предлагать новые, нестандартные способы ведения дел. Для обучающихся, разработка проектов предоставляет возможность совместной работы с потенциальными работодателями, а также получить опыт решения практических задач, тем самым формируя конкурентное преимущество среди будущих выпускников.

Рассмотрим пример зарубежного опыта применения проектно-ориентированного метода обучения, а именно систему подготовки специалистов финского университета Аалто (Aalto university), и их разработку учебной проектной платформы «Aalto Platforms» (Платформы Аалто). Платформы способствуют междисциплинарным действиям в восьми тематических областях: цифровизация, энергетика, предпринимательство, опыт, здоровье, жизнь, материалы и устойчивость. Они объединяют исследовательский опыт в разных отделах и поддерживают сетевое взаимодействие и сотрудничество как внутри, так и за пределами университета.

Функциональная деятельность платформы заключается в проведении различных событий и мероприятий, сетевом взаимодействии, обучении и практике, тем самым обеспечивая все необходимые условия для коммуницирования между людьми, невзирая на дисциплинарную направленность их обучения, и сотрудничать как внутри ВУЗа, так и с его внешним окружением. Платформа способствует организации трансдисциплинарного сотрудничества, объединяя дизайнеров, технических и научных исследователей, посредством проектной деятельности и поддержки мероприятий. Также, платформа обеспечивает начальное финансирование – поддерживаются заявки на внешнее финансирование, на новые направления исследований и на снабжение необходимыми средствами отделы проектов. Кроме того, разрабатываемые в рамках платформы проекты финансово поддерживаются как частными организациями и заинтересованными инвесторами, так и средствами бюджета ВУЗа. Визуализация исследований и

коммуникационная поддержка помогает найти правильные каналы для продвижения исследований.

Платформы реализации и их ключевые области исследования, как точки входа:

- 1) Living + platform: Ориентированная на человека среда обитания;
- 2) Health platform: Здоровье и благополучие;
- 3) Energy platform: Передовые энергетические решения;
- 4) Digi platform: Информационные и коммуникационные технологии, и оцифровка их;
- 5) Experience platform: Формирование базы знаний об искусстве и дизайне;
- 6) Materials platform: Материалы и устойчивое использование природных ресурсов;
- 7) Entrepreneur ship platform: Динамика глобального бизнеса.

Бизнес-платформы предоставляют услуги по разработке индивидуальных студенческих бизнес-проектов. Индивидуальная концепция студенческого проекта была создана для удовлетворения потребностей бизнес-сообщества. Концепция имеет проверенный послужной список, поскольку проекты успешно реализуются в Школе бизнеса с 1993 года. Темы проекта могут быть связаны с любым предметом, который преподается или исследуется в Университете Аалто, если для контроля над проектом доступен соответствующий исследователь. Работа над такого рода проектами имеет чётко определенный регламент [13]:

1) университетская школа бизнеса Аалто отвечает за подбор и отбор исследовательской группы (2–4 старшекурсника) для каждого проекта. Студентам предлагается плата за разработку проекта;

2) проектные команды формируются в соответствии с потребностями проекта. Участники команды могут являться представителями разных направлений обучения университета, например, таких как бизнес, инженерия и искусство и дизайн;

3) каждый проект контролируется исследователем из Университета Аалто. Руководитель получает вознаграждение за работу;

- 4) средний срок работы над проектом составляет 3 месяца (+/- 1 месяц);
- 5) проект согласуется с выдвинутыми компанией-заказчиком условиями;
- б) стоимость разработки проекта для компании составляет от 14 500 до 18 500€ (+ НДС). Плата за проект направлена на зарплату студентов и руководителя, и на покрытие прочих возникающих расходов.

Партнерами бизнес платформы являются крупные финские и общеизвестные мировые компании, и корпорации, такие как Alma Media, Deloitte, EY, Finavia, K Group, Konecranes, KPMG, OP, Posti, PwC, S Group.

Результаты реализованных в рамках платформы проектов опубликованы на официальном сайте университета. Предлагаем рассмотреть один из недавних успешно запущенных проектов – исследование новых услуг на основе данных для компании K-Auto.

Сбор данных произвел революцию в автомобильной промышленности за последние годы. Например, транспортные средства уже давно предоставляют данные для технического обслуживания и эксплуатации, но сегодня аналитические данные используются гораздо шире и разнообразнее. Аналитика может использоваться для поощрения водителей к более безопасному и экономичному вождению, чем раньше, и, с другой стороны, для добавления более широкого спектра услуг для автомобилей. K-Auto – это компания, специализирующаяся на импорте, розничной продаже и послепродажном обслуживании автомобилей Volkswagen Group, которая также разрабатывает передовые концепции автомобильного сервиса.

За прошедшее лето студенты магистерской программы университета Аалто Пилви Лууккайнен и Уна Мериляйнен выполнили проект, в рамках которого вместе со специалистами K-Auto они исследовали бизнес-модели, основанные на данных автомобильной промышленности, а также возможных будущих услугах.

«Мы оба являемся студентами магистерской программы Школы бизнеса по управлению информацией и услугами, что сделало проект особенно интересным

для нас. Было здорово получить возможность применить на практике полученные в ходе обучения знания. Хотя у нас двоих уже было понимание того, насколько важны данные в сфере услуг, у нас были разные программы подготовки уровня бакалавриата. Мы пользовались опытом друг друга на протяжении всего проекта, что сделало этот опыт исключительно полезным», – объясняют студенты.

По словам руководителя отдела цифровых продаж и маркетинга K-Auto Микко Луома, сотрудничество со студентами было максимально продуктивным, и проект получил развитие в нужном направлении. Академики из Университета Аалто, которым было поручено консультировать студентов, внесли огромный вклад, в частности, в разработке исследования и во время контрольных собраний.

«Было замечательно отметить, что вскоре после того, как им дали задание, студенты смогли наиболее полно изучить сектор, который ранее был им незнаком. Они смогли получить четкое представление о тонкостях функционирования автомобильного сектора и о регулирующем его законодательстве за относительно короткий период, особенно в том, что касается услуг, управляемых данными. Студенты также очень профессионально подготовили презентацию результатов своей работы и отлично справились с обоснованием своих выводов и позиции», – объясняет Микко Луома.

«Получившийся пакет документов, включающий подготовительную документацию, позволит нам оценить нашу отрасль и оказываемые услуги на основе данных в рамках нашего собственного плана развития. Это также облегчит критическую оценку инициатив или проектов, в которых мы будем определять приоритеты наших собственных ресурсов в ближайшем будущем. В целом, сотрудничество со студентами и сотрудниками университета стало глотком свежего воздуха среди повседневной жизни», – продолжает Луома.

Со стороны Университета Аалто, проектом руководил старший преподаватель Маркку Тинниля, по словам которого, поиск новых бизнес-моделей является ежедневным делом во всех секторах: «Этот проект охватил новые деловые возможности автомобильной промышленности, особенно те, которые основаны на

данных, в широком смысле. Студенты быстро определили новые наиболее потенциальные возможности и оценили, насколько реально их использовать. Проект предоставил клиенту исчерпывающий обзор новых возможностей сектора, на основе которых можно было бы выбрать наиболее интересные для более тщательного изучения».

После интеграции в 2014 году системы «Aalto Platforms» в образовательный процесс ВУЗа, количество реализованных многопрофильных проектов, разрабатываемых и реализуемых на его базе к 2018 году утроилось [14]. Динамику реализации разрабатываемых университетом проектов можно проследить на графике, представленном на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Динамика реализации многопрофильных проектов с 2014 по 2018 год, в Aalto University.

Исходя из приведенной на официальном сайте университета отчетной статистики по проектному обучению, за 2018 год было проведено 74 мероприятия в рамках «Aalto Platforms», получено 30 новых грантов по реализующимся проектам, опубликовано 259 статей и подготовлено 727 проектов.

В число источников финансирования проектного обучения в Университете Аалто входят как инвестиции от частных компаний-заказчиков проекта, так и

государственные субсидии в виде грантов, и действующей в Европейской системе образования конкурентного финансирования научных исследований, например средства Академии Наук Финляндии. Ниже на рисунке 2.2 представлена динамика выделения средств в рамках программы конкурентного финансирования научных исследований.

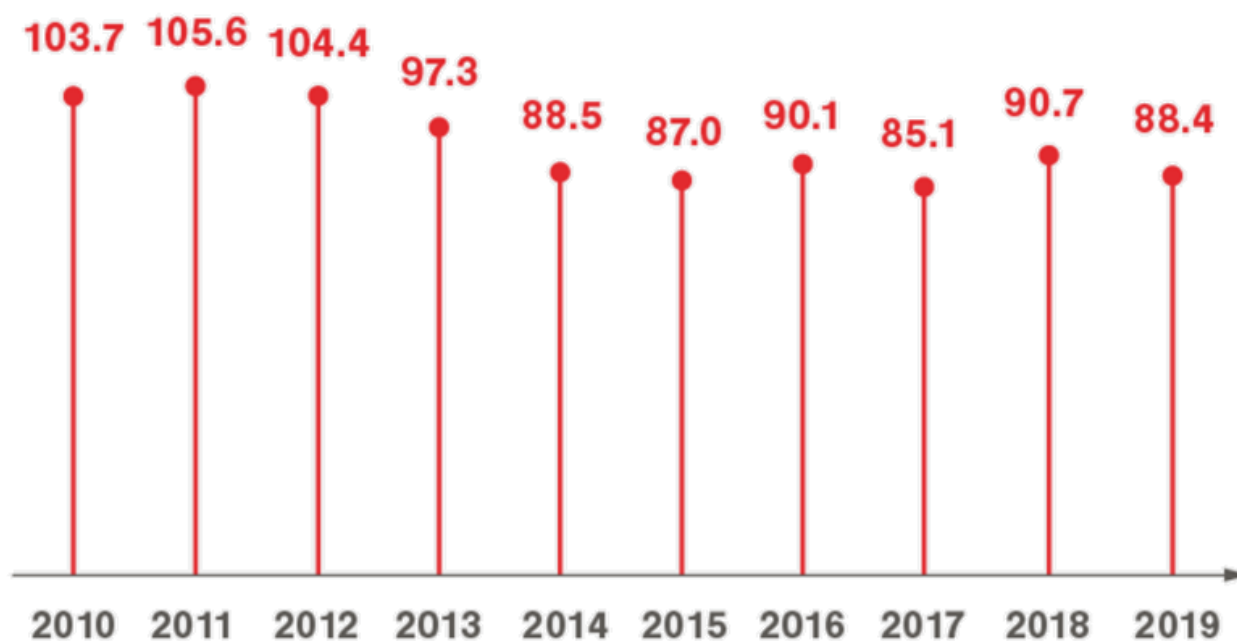
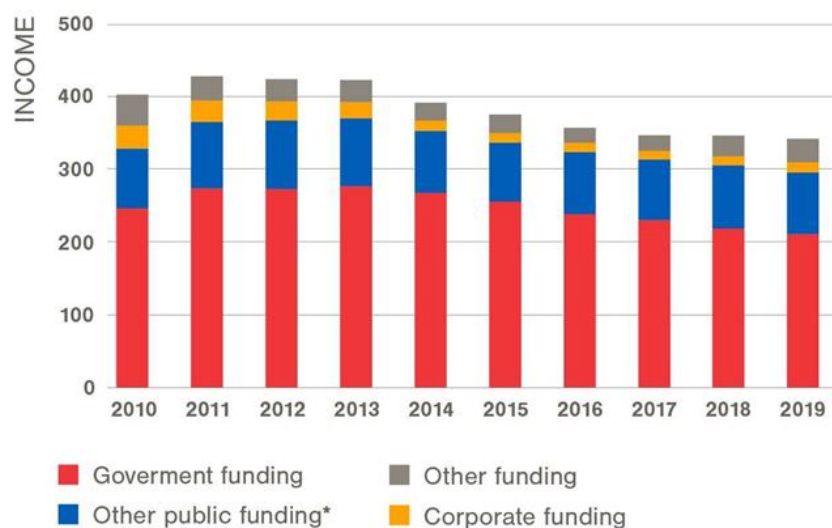


Рисунок 2.2 – Конкурентное финансирование научных исследований ЕС

По отчетным данным, опубликованным на официальной странице Университета Аалто, по итогам 2019 года платформа проектов получила инвестиционные вложения и финансирование в сумме 339 миллионов евро. Основными источниками финансирования выступают поступления от государства, средства грантов от Академии Наук Финляндии, Европейского Союза, и Business Finland, корпоративное финансирование из средств бюджета университета, и другие финансовые сборы. Динамика поступлений денежных средств на разработку проектов представлена на рисунке 2.3.

Как можно увидеть из рисунка 2.3, в период с 2010 по 2019 годы, на разработку проектов стабильно выделяются средства из приведенных выше источников.



* Other public funding consists of funding from the Academy of Finland, Business Finland and EU.

Рисунок 2.3 – Динамика поступлений денежных средств на разработку проектов

Стоит отметить незначительное падение уровня вложенных инвестиций со стороны государства (пик инвестирования проектов университета пришелся на 2013 год). Это может быть связано с перераспределением государственных средств на более нуждающиеся в финансировании области, но также нельзя сказать, что средств на свою деятельность университет от государства не получает. В 2019 году, из государственных средств на разработку проектов университету была выделена сумма в размере 212 миллионов евро. Стабилен уровень поступлений из так называемых публичных источников – выделяемые Академией Наук Финляндии и фонда Европейского Союза в приведенный период составляет 80-83 миллиона евро. В период с 2010 по 2013 годы, начиная с 2014 года финансирование внутренними средствами университета сократились, но в период с 2014 по 2019 года остается на одном уровне.

Также, университет предоставил данные по расходованию поступающих средств финансирования, обозначив ключевые статьи расходов и суммы, идущие на их покрытие. Динамику расходов средств финансирования по статьям расходов и использование финансирования по итогам 2019 года представлены на рисунках 2.4 и 2.5 соответственно.

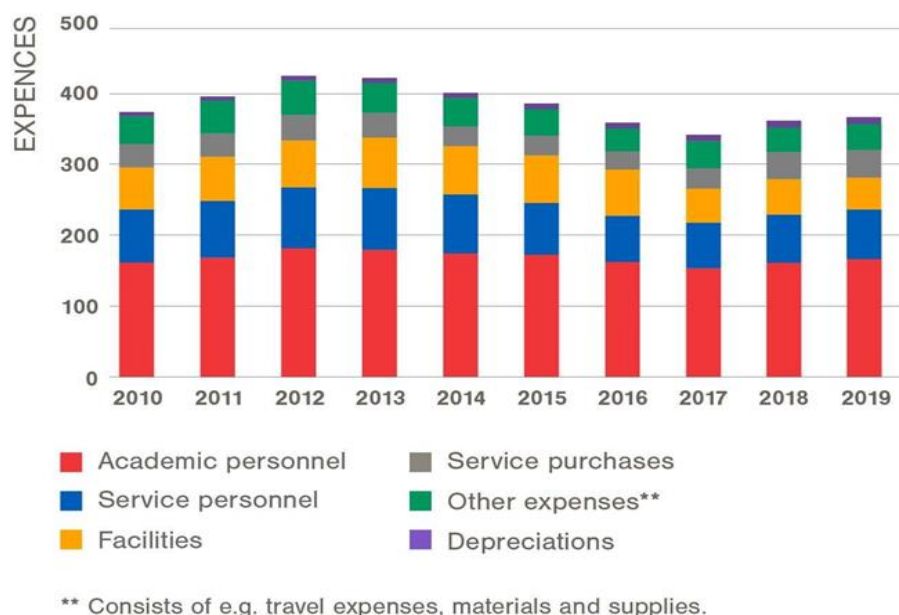
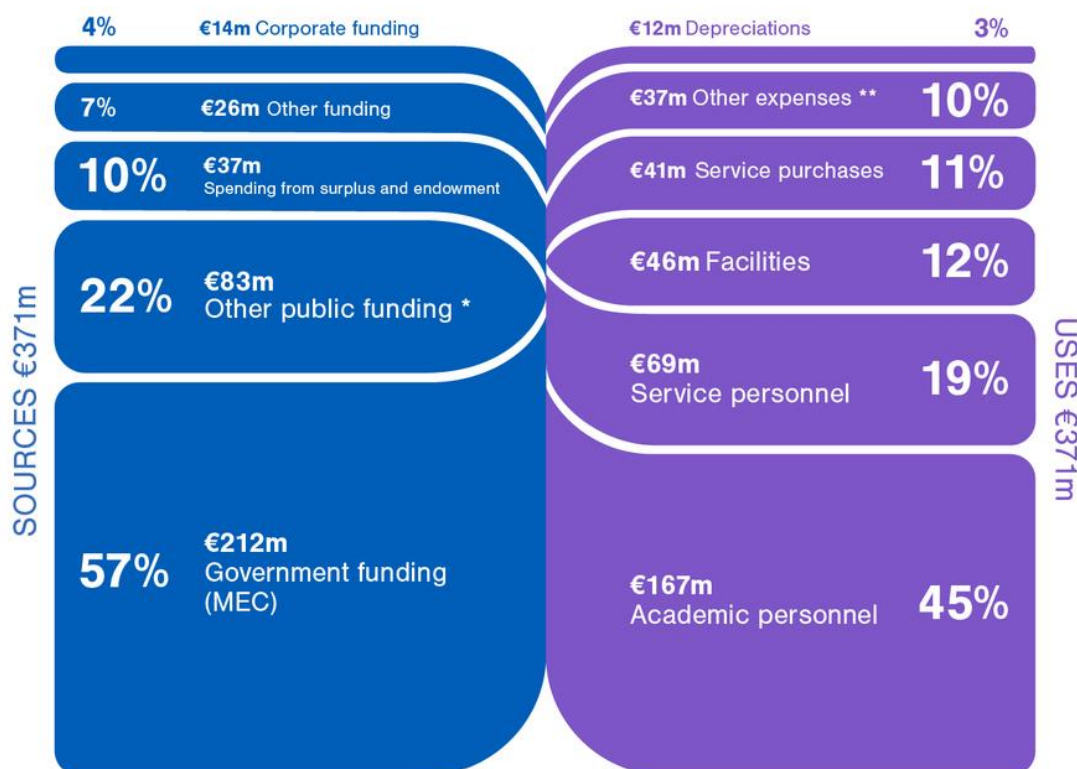


Рисунок 2.4 – Динамика расходования средств финансирования по статьям расходов



* Other public funding consists of funding from the Academy of Finland, Business Finland and EU.

** Consists of e.g. travel expenses, materials and supplies.

Рисунок 2.5 – Использование выделенного финансирования в отчетном 2019 году

Как видно из приведенных графиков, университет четко обозначил области, куда расходуются поступающие финансовые средства. Основные статьи расходов: заработная плата сотрудников университета и обслуживающего персонала, покрытие затрат, идущих в качестве поддержки обучающимся (поездки, материалы, иная помощь), закупка оборудования и амортизация имеющегося, а также покрытие прочих расходов. Стоит отметить, что в 2019 году, все поступившие средства финансирования были перераспределены по приведенным статьям расходов и полностью использованы. Большая часть средств (166,95 миллионов евро), ушла на оплату труда сотрудников университета, а также на оплату работы обслуживающего персонала (70,49 миллионов евро).

Таким образом, на примере университета Аалто, был изучен успешный опыт интегрирования проектного метода обучения в систему образования зарубежного ВУЗа. В данном случае, проектно-ориентированное обучение использовалось для развития общих профессиональных навыков и формирования метапредметных компетенций у обучающихся, что способствовало не только освоению знаний в рамках получаемого образования, но и гармоничному социальному развитию.

2.3.2 НИУ ВШЭ – Россия

Интеграция проектного подхода в образовательный процесс высших учебных заведений России имеет ряд успешных примеров: это НИУ ВШЭ, Московский Политехнический Институт, Дальневосточный федеральный университет, Уральский федеральный университет, Южный федеральный университет и Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского. Приведенные образовательные организации наиболее успешно применяют методику проектного обучения при подготовке специалистов различных направлений, их выпускники становятся востребованными на рынке труда специалистами.

Начиная с 2014 года, студенты бакалавриата всех филиалов НИУ ВШЭ обучаются по уникальной для Российской Федерации образовательной модели,

имеющей особую структуру. Начиная с набора 2018 года, проектная деятельность будет являться частью обучения студентов магистратуры. Существование модели объясняется правом ВШЭ на разработку и реализацию собственных (отличных от ФГОС) образовательных стандартов. Одним из важнейших структурных компонентов четырехлетнего учебного плана является блок «Практика, проектная и исследовательская работа», занимающий не менее 20% объема подготовки. В этот блок входят следующие виды учебной работы: практика, курсовые работы, научно-исследовательские или проектные семинары, выпускная квалификационная работа и, собственно, проекты [15].

Причиной выделения в образовательной модели бакалавриата проектов, как особого вида учебной деятельности, стало понимание необходимости не отложенного на будущее (после выпуска из университета), а немедленного включения, «примерки», рефлексии студента относительно верности своего выбора направления подготовки, исходя из того, что студент во время получения высшего образования должен получить опыт:

- 1) решения реальных задач из своей будущей профессиональной деятельности;
- 2) настоящих исследований, проектирования, которые идут сейчас, а не в будущем;
- 3) работы в команде;
- 4) соблюдения сроков;
- 5) ответственности за результат.

В НИУ ВШЭ принята следующая типология проектов:

По обязательности выполнения:

- 1) обязательные (строго в указанное время и из определенного списка), с дифференцированной оценкой по десятибалльной шкале;
- 2) вариативные (по свободному графику из более широкого предложения), возможна отметка «зачтено».

По ведущей деятельности:

1) исследовательские. Основная цель – проведение исследования. В качестве результата предполагается создание статьи, публикации, отчета, аналитического обзора или записки, заявки на научный грант, методического пособия и иного научного или исследовательского продукта;

2) прикладные. Основная цель - решение прикладной, либо коммерческой задачи. Результатом такого проекта может быть разработанное и обоснованное проектное решение, бизнес-план или бизнес-кейс, изготовленный по заказу продукт;

3) сервисные. Основная цель - решение служебных задач для обеспечения текущей работы НИУ ВШЭ. Результатом такого проекта является вклад участника проекта в организацию какого-либо мероприятия - конференции, олимпиады, экскурсии, дня открытых дверей, приемной кампании; или в реализацию организационных процессов, например, организацию обратной связи преподавателя и студентов, техническую подготовку каких-либо материалов, организационную помощь в процессе проведения занятий, систематизации баз данных.

По числу участников:

- 1) индивидуальные;
- 2) групповые.

По заказчику:

- 1) внутренние (работники НИУ ВШЭ, в том числе преподаватели, научные сотрудники или представители административных подразделений);
- 2) внешние (работодатели и иные партнеры).

За каждый из выполненных проектов студент получает определенное число кредитов (зачетных единиц), которое зависит от качества участия студента в проекте. Студент в течение учебного года может заработать максимально возможное число кредитов, предъявленное в проектом предложении, либо, меньшее (вплоть до нуля кредитов), если степень его участия по уважительным или неуважительным причинам была недостаточна для зачета максимального числа

кредитов. Кроме того, студент получает по итогам участия в проекте определенную оценку: для малых проектов (до трех кредитов или до 76 астрономических часов) возможна оценка «зачтено» или «незачтено»; для крупных проектов обязательно выставляется дифференцированная оценка по десятибалльной шкале.

Если студент не справился с проектом, на который записался, то неудовлетворительная оценка по проекту учитывается наряду с неудовлетворительными оценками по любым другим элементам учебного плана. Для передачи неудовлетворительной оценки, как правило, студенту назначается другой проект.

Особенностью выполнения вариативных проектов в течение четырех лет учебы на программе бакалавриата является также свобода выбора студентом проекта из числа предложенных и одобренных академическим руководителем его образовательной программы. Свобода выбора заключается в отсутствии жесткой привязки к году обучения студента. Например, если учебный план образовательной программы предусматривает необходимость выполнить вариативные проекты на 6 кредитов, то студент может выполнить один проект на 6 кредитов на четвертом курсе, или выполнить один проект объемом 1 кредит на втором курсе и два проекта объемами 2 и 3 кредита на третьем курсе.

Для преподавателей и научных работников существуют нормативы учебной нагрузки за преподавательскую деятельность по руководству проектами. Например, руководство индивидуальным проектом, который длится полсеместра, оценивается пятью часами работы преподавателя, что сравнимо с руководством студентом, который пишет курсовую работу. Инициаторам проектов доступна широкая пояснительная информация, включающая различные методические материалы и шаблоны необходимых документов.

В НИУ ВШЭ широко применяется специальный электронный инструмент, носящий название «Ярмарка проектов»

«Ярмарка проектов» дает возможность любому работнику НИУ ВШЭ сформулировать проектное предложение и запрос на необходимые параметры

студентов (образовательная программа, курс, навыки, и тд.). Эта возможность доступна из личного кабинета на портале НИУ ВШЭ. Размещенные на портале проектные предложения проходят предварительную техническую экспертизу на предмет полноты и соответствия принятым в НИУ ВШЭ правилам. Эту работу выполняет один сотрудник Дирекции основных образовательных программ, для которой описанная задача не является единственной.

После положительной технической экспертизы все сервисные проекты автоматически публикуются в списке предложений «Ярмарки проектов» в открытом доступе. Все исследовательские или прикладные проекты автоматически направляются для верификации всем академическим руководителям образовательных программ, которые были указаны, как желательные для участия в проекте. Академический руководитель имеет право отказать в рекомендации предложенного проекта для своих студентов (например, если обнаружит, что заявленные результаты не совпадают с образовательными результатами, необходимыми выпускнику именно этой программы) или принять проектное предложение. В случае положительного решения проектное предложение публикуется в открытом доступе на странице «Ярмарки проектов».

Студенты имеют доступ к проектным предложениям непосредственно на «Ярмарке проектов» (используя фильтры), где можно выбрать те проекты, которые рекомендованы студентам каждой конкретной образовательной программы. Другой возможностью является публикация уже отфильтрованного списка на сайте образовательной программы. Кроме электронного инструмента «Ярмарки проектов», большинство образовательных программ проводят адресную работу со студентами, информируя об имеющихся предложениях, используя встречи со студентами, рассылки по электронной почте.

Чуть более половины из реализованных (около 3 тысяч) проектов нашли своих исполнителей в лице студентов через «Ярмарку проектов». Остальные проекты – результат самостоятельной деятельности руководства образовательных программ.

Половина проектов – исследовательские (что в полной мере отражает специфику деятельности НИУ ВШЭ, как научно-исследовательского университета);

Около 20% проектов – сервисные (с их помощью НИУ ВШЭ обрел устойчивый канал быстрого поиска волонтеров на многочисленные мероприятия, связанные с внешними клиентами и партнерами). Около 30% проектов – прикладные.

Финансирование проектной деятельности НИУ ВШЭ осуществляется из следующих источников:

1) средства бюджета ВШЭ (внутренние ресурсы, используемые университетом для разработки и реализации своих проектов);

2) средства, полученные от приносящей доход деятельности (прибыль от деятельности коммерциализованных проектов за авторством ВУЗа, или же разработанных при участии сотрудников университета);

3) гранты российских, иностранных и международных организаций.

Выводы по главе два

Итак, опыт разных стран свидетельствует о том, что запрос на формирование метапредметных компетенций: умения работать в команде, лидерства, коммуникационных компетенций и др. – может быть удовлетворен посредством проектного подхода к организации учебной и учебно-воспитательной деятельности на всех уровнях образования. Целостный взгляд на применение учебного проектирования в современной социально-культурной реальности позволяет говорить о нем как об особой лично-ориентированной развивающей образовательной технологии.

Имеющиеся варианты проектного метода не противоречат друг другу и потенциально могут сочетаться в различных комбинациях, но они будут обусловлены различным отношением к выбору проблемы, которая ставится перед студентами, и доступными им средствами ее решения [8]. Если рассматривать проектный метод как способ улучшения базовых социальных навыков (например,

коммуникативных, тайм-менеджмента и пр.), то ни выбор целей, ни выбор средств неважны: проект будет работать на результат сам по себе, и, чтобы повысить мотивацию его участников, выбор можно предоставить им. В случае ориентации проекта на потребности рынка одновременно с задаваемой конкретной целью и предлагаемыми средствами ее достижения формулируются различные дополнительные условия (соответствие потребностям компании, возможность коммерциализации и пр.). Если во главе угла находятся профессиональные навыки, то нужно ориентироваться на актуальные средства достижения целей - инструменты, с которыми работают профессионалы. Именно ими будут определяться и задачи, с которыми должны справиться обучающиеся (например, разработка роботов и пр.). Когда в качестве главного искомого результата выдвигается социальная эффективность (например, решение проблемы экологии), цель заранее известна, и она же определяет спектр возможностей, которые есть у учащихся. Наконец, ориентация на образовательную эффективность предполагает организацию проектно-ориентированного обучения таким образом, чтобы его результаты поддавались измерению и позволяли корректировать методику на последующих этапах. Следует признать, что современный мир фактически становится одной большой лабораторией, в которой, в частности, в экспериментальном порядке создаются различные версии проектно-ориентированного обучения. Тем не менее утверждение, что в современном развитом обществе «все основано на проектах», апеллирующее к широкому распространению проектного метода в образовании и трудовой деятельности, на наш взгляд, является чрезмерным конъюнктурным обобщением и недопустимым упрощением [10].

В проанализированных выше публикациях практически не уделяется внимания недостаткам проектно-ориентированного образования. Однако есть работы, в том числе и российских авторов, в которых показаны его слабые стороны. Эффективной реализации метода могут препятствовать следующие не так уж редко встречающиеся ошибки: использование материалов, которые не пригодны для

проектной деятельности и не связаны с ней; недостаточная квалификация преподавателей для полноценной организации проектной работы; несистемные, фрагментарные проектные действия или, наоборот, обучение, построенное исключительно на данном методе вне зависимости от целей и специфики выполняемой учебной работы, условий ее реализации и актуальных потребностей обучающихся. Общей проблемой проектного подхода остается его слабая концептуализация. Дело в том, что «ценностное ядро» любого учебного проекта (коллективность, проблемность, междисциплинарность, практико-ориентированность обучения) настолько универсально, что оно приложимо к любому контексту и любому варианту проектной деятельности, при этом очень трудно измерить ее эффективность, которая в большинстве случаев определяется простой констатацией наличия обратной связи с учащимися. Однако целеполагание выполнения проектных заданий не сводится только к получению студентами или школьниками удовольствия от обучения. Безусловно, положительный эмоциональный фон очень важен для достижения и поддержки должного уровня мотивации обучающихся, но это не единственное и не главное предназначение проектной технологии.

Результаты многих социальных проектов довольно очевидны. Даже итоги более сложных и комплексных проектов, например, такие, как «умный университет», можно подвести при помощи определенного набора индикаторов: потребления ресурсов, эффективности обучения и тд. Но это не критерии эффективности проектного обучения. Необходимы объективные данные, подтверждающие, что учащиеся и студенты, принявшие участие в проекте, лучше овладели навыками или получили более глубокие и разносторонние знания, чем те, которые в нем не участвовали. Чаще всего по завершении проекта таких выводов сделать нельзя, поскольку для этого нужно закладывать в дизайн проектно-ориентированной программы механизмы для подобного анализа.

Отдельные авторы предлагают такой способ оценки эффективности проектного обучения, как проведение эксперимента, суть которого сводится к сравнению

результатов учебной деятельности, учащихся двух групп: экспериментальной, обучающейся на основе проектного метода, и контрольной, в которой учебное проектирование не использовалось. Такая проверка результатов учебной деятельности, конечно, является более точной, чем опросы, которым чаще всего ограничиваются эксперты по окончании образовательных проектов. Однако за рамками подобного способа измерения результатов проектного обучения остается определение вклада каждого члена проектной команды в реализацию проекта; индивидуальных умений действовать в команде; правильности выбранных задач и инструментов и др.

Дальнейшего обсуждения требуют и проблемы целесообразного объема использования проектного метода в образовательных учреждениях разного уровня; сбалансированности в учебном процессе применения этого метода и других средств, и форм обучения; приоритетности в соотношении контекста и междисциплинарности проектной работы и др. Развитие данного вопроса российским научным сообществом, в сотрудничестве с иностранными профессионалами и преподавателями поспособствует получению системы, адаптивная структура которой, позволит осуществлять подготовку специалистов высочайшего класса в различных областях знаний и дисциплинах. Благодаря интеграции проектно-ориентированного метода обучения в систему обучения, российское образование значительно вырастет в качестве и позволит отечественным специалистам выйти на определенно новый уровень, конкурировать с зарубежными профессионалами.

Опыт НИУ ВШЭ показал насколько применение данного подхода является эффективным, даже в условиях сложившихся российских реалий. Специалисты, выпущенные ВУЗом востребованы в любой профильной сфере, обладают полным перечнем тех характеристик и навыков, которые требуются работодателям на данный момент. Касательно ЮУрГУ, начало работы с программой проектного обучения дает понять, что университет нацелен на повышение качества предлагаемого образования, что может случиться в долгосрочной перспективе.

3 ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАФЕДРЫ ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ФГАОУ ЮУРГУ (НИУ)

3.1 История и характеристика деятельности кафедры ЭПиУП ЮУрГУ

Одним из первых структурных отделений в составе ВУЗа, на базе которого освещались аспекты управления предприятиями в контексте управления проектами, стала кафедра «Экономики промышленности и управления проектами» (ЭПиУП) Высшей Школы Экономики и Управления. История кафедры берет начало с 1949 года. Изначально, кафедра носила имя «Экономика промышленности и организации производства», но с 1 марта 1998 года, по приказу ректора ЮУрГУ, была переименована в кафедру Экономики промышленности и управления проектами. С начала 2000 года и по настоящий момент, кафедра подготовила и выпустила более 2500 специалистов в области проектного управления, которые, благодаря полученным компетенциям, высоко востребованы как на рынке региона, так и по всей России. Значительная их часть является работниками крупных компаний, а также владельцами собственного преуспевающего бизнеса.

Профессорско-преподавательский состав кафедры насчитывает 23 специалиста в области менеджмента и управления проектами. Заведующим кафедры ЭПиУП является Наталья Сергеевна Дзензелюк, доцент, кандидат экономических наук, сертифицированный специалист по управлению проектами IPMA Level D. Также, к ведущим специалистам кафедры относятся:

Баев Леонид Александрович, профессор, кандидат технических наук, доктор экономических наук, сертифицированный специалист по управлению проектами по стандарту IPMA;

Правдина Наталья Викторовна, доцент, обладатель сертификата специалиста по управлению проектами по стандарту IPMA;

Литке Марина Геннадьевна, доцент, кандидат экономических наук;

Новосад Виктор Михайлович, старший преподаватель, руководитель студенческих команд-победителей многочисленных международных и всероссийских олимпиад.



Рисунок 3.1 – Эмблема кафедры ЭПиУП ЮУрГУ

Вся необходимая для абитуриентов информация о порядке поступления, вступительных испытаниях и необходимых для сдачи экзаменах размещена на официальном сайте кафедры. Помимо этого, сайт сформирован таким образом, чтобы поступающий смог наиболее полно ознакомиться с деятельностью кафедры. Для этого, он периодически обновляется: выкладывается актуальная информация о планируемых мероприятиях, отчеты о прошедших событиях, освещаются успехи студентов кафедры. Также, на сайте опубликована вся необходимая организационная информация, в том числе цель и миссия кафедры.

Целью кафедры ЭПиУП является развитие существующей системы непрерывного проектно-ориентированного CDIO-образования с акцентом на интерактивную дистанционную подготовку магистров и профессиональную переподготовку, развитие научного направления «Разработка и исследование методов и механизмов повышения эффективности общественного производства и управления проектами развития инновационных систем и промышленных предприятий» [18]. Миссия кафедры: практически-ориентированная подготовка специалистов – лидеров в области проектного управления развитием

промышленных предприятий и организаций, на базе развития и применения прикладной управленческой науки

Партнёрами кафедры являются крупные производственные и государственные предприятия как городского и областного, так и всероссийского масштаба. Сотрудничая с ними, кафедра открывает для своих студентов возможность для прохождения практики на действительно масштабных и перспективных местах с широким спектром профильных задач, в которых учащиеся смогут не только в полной мере продемонстрировать свои полученные в ходе обучения знания и навыки, но и помимо всего прочего, особо отличившиеся во время прохождения практики и отмеченные руководством предприятий студенты имеют шанс по окончании обучения получить гарантированное рабочее место. К таким партнерам относятся следующие предприятия:

1. Научно-производственное объединение «Электромашина»;
2. ПАО «Челябинской трубопрокатный завод»;
3. ПАО «Сбербанк Российской Федерации»;
4. Министерство экономического развития Челябинской области;
5. Сеть компаний PricewaterhouseCoopers (Екатеринбургский офис);
6. ОГАУ «Государственный фонд развития промышленности Челябинской области»;
7. Региональный центр инжиниринга Челябинской области.;
8. ГБУ «Челябинский областной бизнес-инкубатор»;
9. ПАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»);
10. ГК «Челябторгтехника», и др.

3.2 Проекты кафедры

Процесс обучения, протекающий на кафедре, предполагает всестороннее изучение и освоение студентами навыков разработки и управления коммерческих и научно-исследовательских проектов. Кроме того, учебно-методический план включает в себя изучение базовых аспектов смежных к основным областям знаний,

таких как маркетинг, экономика предприятия, планирование и бюджетирование на предприятии, бухгалтерский и управленческий учет, и тд. Кроме профильных предметов, студенты получают определенные компетенции в необходимых к освоению для наиболее эффективной деятельности дисциплинах (правоведение, естественные науки, управление персоналом организации, психология, и тд.)

Помимо основной учебной программы, студенты имеют возможность принимать участие в различных олимпиадных соревнованиях и проектных мероприятиях. Учащиеся кафедры регулярно показывают лучшие результаты на масштабных студенческих олимпиадах, что является иллюстрацией наивысшего уровня качества даваемых студентам знаний и навыков. Только за последние два года, студенты кафедры продемонстрировали свои знания и достигли призовых мест на таких мероприятиях, как традиционный межрегиональный студенческий конкурс «Молодой финансист», международная студенческая олимпиада «Экономика и менеджмент», Всероссийская студенческая олимпиада, и тд. Также, на базе кафедры реализуются учебные проекты соревновательного типа, к которым относятся:

1. Открытый Чемпионат среди обучающихся образовательных организаций по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области «РМСур». Чемпионат организован в 2009 году и традиционно проводится ежегодно. Во время участия в Чемпионате, его участники приобретают новые качественные знания и навыки в области проектного управления и работы в проектной команде, разрабатывают и представляют к защите конкретные проекты. По результатам участия в Чемпионате, в ЮУрГУ поступают заинтересованные и наиболее талантливые выпускники школ города и области. Общее число участников превышает 1200 человек, и их количество с каждым годом только растет, география Чемпионата постоянно расширяется, привлекая к участию все больше школ из разных городов Челябинской области. Некоторые проекты, разрабатывавшиеся в рамках участия в Чемпионате, успешно реализуются. Кураторами школьных команд выступают лучшие студенты старших курсов кафедры ЭПиУП, получая

при этом весьма значительный опыт управления и работы с проектными командами. Лучшие кураторы по итогам Чемпионата, номинируются на премию Президента Российской Федерации [19];

2. Международный Чемпионат среди студентов «Твой мир – твой проект». Проводится под эгидой молодежной ассоциации управления проектами «YoungCrew SOVNET», открытой на базе кафедры ЭПиУП Челябинским отделением этой ассоциации. По сути, мероприятие является близким аналогом выше приведенного «PM Cup», за исключением того, что в данном случае участниками соревнования являются студенты 1 и 2 курсов. Чемпионат межинституциональный, поэтому участие в нём могут принять студенты различных направленностей и специальностей как российских, так и зарубежных ВУЗов (в Чемпионате традиционно принимают участие студенты, представляющие ведущие ВУЗы СНГ). Члены команды-победителя чемпионата получают сертификаты профессионалов в области проектного управления начального уровня ПМ СТАНДАРТ и право участия в европейском молодежном Чемпионате по управлению проектами «YoungCrew IPMA»;

3. В сотрудничестве с Министерством экономического развития Челябинской области и Региональным центром инжиниринга Челябинской области кафедра регулярно проводит курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в области проектного управления, на которых, помимо специалистов производственных предприятий и предпринимателей, обучаются руководители подразделений Правительства Челябинской области и Южно-Уральского государственного университета. Программа составлена ведущими специалистами кафедры – заведующим кафедрой Дзензелюк Н.С, и профессором Баевым Л.А.

Далее, рассмотрим более подробно приведенные проекты и мероприятия, реализуемые на кафедре. Особенно интересен момент структурирования и планирования процесса работы и предоставления новой для учащихся информации на изучение. Также, необходимо выявить используемые инструменты и методы

формирования интереса участников проектов, системе мотивирования и поощрения.

3.2.1 Чемпионат по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области «PMСup»

Целью Чемпионата определяется момент формирования и развития команд из активных, амбициозных и заинтересованных школьников, способных и готовых включиться в проектирование и реализацию важных для региона социально-экономических проектов путем развития творческого потенциала и управленческих навыков активных обучающихся общеобразовательных организаций Челябинской области [19].



Рисунок 3.2 – Логотип Чемпионата по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области «PMСup»

В задачи Чемпионата входят следующие обязательные аспекты:

1) выявление и сопровождение талантливых и высокомотивированных детей и молодежи, ориентированных на социально-экономическое развитие Челябинской области;

2) создание условий для реализации творческого потенциала обучающихся общеобразовательных организаций;

3) повышение уровня управленческих навыков участников Чемпионата;

4) создание условий для реализации молодежных бизнес-инициатив;

5) мотивация активных и способных детей и молодежи учиться и работать в регионе;

б) ознакомление обучающихся общеобразовательных организаций с перспективным экономико-управленческим направлением развития - управление проектами.

Организаторами Чемпионата традиционно выступают Министерство образования и науки Челябинской области, Министерство промышленности, новых технологий и природных ресурсов Челябинской области, Министерство экономического развития Челябинской области, Челябинское региональное отделение общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников», Южно-Уральский государственный университет, в лице ректора университета Шестакова А.Л., директора высшей школы экономики и управления Савельевой И.П., заведующей кафедры «Экономики промышленности и управления проектами» Дзензелюк Н.С. и профессора кафедры «Экономики промышленности и управления проектами» Баева Л.А.

Участниками Чемпионата являются школьные команды. Состав команды, а именно количество участников прописано в регламенте Чемпионата и варьируется от 3 до 5 человек, включая в себя обучающихся 10-11 классов общеобразовательных организаций. Участником команды также может быть ученик 9 класса, если он является носителем идеи проекта (зачастую в Чемпионате принимают участие команды, сформированные из участников только 9-х классов). В рамках Чемпионата, предлагать свои команды могут школы городов, посёлков и сёл Челябинской области. Стоит также отметить, что по результатам 10 лет проведения Чемпионата, в нём приняли участие более 1500 школьников из 35

населенных пунктов, и с каждым годом география Чемпионата только расширяется.

Процесс проведения Чемпионата поделен на 3 тура. Первый тур является отборочным. В рамках первого тура, командам необходимо сформировать концепцию своего проекта: его суть, цель, задачи и актуальность. По результатам рассмотрения концепций оргкомитетом чемпионата, в чей состав входят преподаватели кафедры ЭПиУП, происходит отбор команд, которые пройдут в следующий тур и продолжат участие в Чемпионате. В 2020-ом году отбор прошла 21 команда.

Второй тур чемпионата является учебно-соревновательным и проводится в целях обучения участников команд основным аспектам проектного управления и развитию основных социальных навыков, посредством работы участников в команде. Данный тур проводится в очной форме, в виде выездного этапа, традиционно на территории санатория Карагайского бора, в течении одной недели. На выездном этапе к командам, посредством жеребьевки, предоставляется куратор, в задачи которого входит всесторонняя помощь по возникающим как в контексте работы над проектом, так и в организационном плане вопросам, на всех последующих этапах участия в Чемпионате. Кураторами выступают студенты старших курсов ЮУрГУ ВШЭУ кафедры ЭПиУП. Отбор студентов для участия в Чемпионате совершают члены оргкомитета. Во время выездного этапа для школьников и их руководителей проводят лекции и мастер-классы от приглашенных специалистов, а также, посредством запланированных мероприятий игрового характера, знакомят участников с базовым инструментарием для планирования и разработки проектов. Окончанием выездного этапа является так называемый краш-тест, в котором каждая из команд, представляя свои проекты, получает возможность выявить для себя моменты, требующие определенной доработки, новые пути и идеи для совершенствования своего проекта, а также получают опыт публичного выступления перед аудиторией. На представление основной информации по проекту, командам выделяется 5 минут. В течение этого

времени, участники доносят до слушателей суть своего проекта, приводят обоснование его эффективности и целесообразность реализации. Кураторы, поделенные на различных специалистов (юрист, технолог, государственный служащий, маркетолог), и руководители команд, которые выступают в роли потребителей, задают командам вопросы в течении 15 мин. Это позволяет командам увидеть слабые места их проектов, получить новую информацию, и разглядеть иные направления развития для проекта. Мероприятие краш-теста не идёт в итоговый зачёт Чемпионата, а является лишь очередным инструментом для помощи в написании проекта.

Третий тур является заочным этапом, в котором команды при участии куратора дорабатывают и оформляют собственные проекты. По окончании третьего тура проводится презентация и защита проектов командами. Экспертная комиссия проводит оценку проектов на основании следующих критериев: актуальность, обоснованность, оригинальность, реализуемость, качество изложения и оформления, общее впечатление. Через 10 дней после защиты, определяется победитель Чемпионата и проводится награждение команд. Победителями становятся команды набравшие наибольшее количество очков за все три тура суммарно. Команда-победитель награждается Кубком Губернатора Челябинской области «РМСип», а также, участники команды-победителя Чемпионата получают дипломы победителей и денежный приз, величина которого определяется оргкомитетом Чемпионата. Участники команд, занявших второе и третье места, получают дипломы второй и третьей степени, а также денежные призы, величина которых определяется Организационным комитетом. Остальные участники второго и третьего туров Чемпионата получают дипломы участников Чемпионата.

Таким образом, основываясь на результатах рассмотренного процесса организации и проведения описанного мероприятия, можно сделать вывод о взаимной выгоде для всех его участников. Организаторы получают потенциальных абитуриентов, готовых продолжать знакомство с наукой управления проектами, поступив по окончании школы на кафедру ЭПиУП. Педагоги-руководители

проектных команд приобретают опыт общения со специалистами в управленческой деятельности, а также с коллегами, с которыми они, как и ученики, являются непосредственными участниками процесса обучения. Кураторы команд получают возможность отработать приобретенные в ходе обучения в ВУЗе навыки управления проектной командой, применить практические знания в решениях конкретных задач, а также учатся взаимодействию с аудиторией, путем донесения до них той информации, которые знают сами. Касаясь преимуществ участия в Чемпионате для школьников, стоит отметить, что обучающиеся получают возможность ознакомиться с профессией, пообщаться со специалистами в области управления и проектирования, обрести новые знакомства и опыт командной работы, формируя свои социальные навыки.

3.2.2 Международный Чемпионат среди студентов «Твой мир – твой проект»

Цель Чемпионата – развитие творческой активности, навыков практической деятельности в сфере экономики и управления, информирование молодежи о деятельности Локальной группы Молодежной ассоциация управления проектами при СОВНЕТ, IPMA на базе ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ) («YoungCrew Chelyabinsk»)

Задачи Чемпионата:

1) выявление и повышение уровня подготовки, умения применять знания и навыки по экономико-управленческим дисциплинам, общего уровня готовности студентов к профессиональной деятельности; стимулирование интереса среди молодежи к проектному управлению и профессиональной сертификации в области управления проектами;

2) стимулирование мотивации студентов к овладению знаниями, умениями и навыками по данным дисциплинам; способствование развитию профессиональных компетенций студентов в области управления проектами;

3) распространение и популяризация научных знаний, активизация НИР в студенческой среде, совершенствование учебной и внеучебной работы со студентами;

4) создание условий для реализации молодежных бизнес-инициатив, способствование распространению и применению лучших практик управления проектами.



Рисунок 3.3 – Логотип Челябинского отделения Молодежной ассоциации управления проектами при СОВНЕТ, IPMA

К участию в конкурсе приглашаются студенты первого и второго курсов очной формы обучения ВШЭУ ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ), а также иных ВУЗов РФ и стран СНГ. Возможно формирование смешанных команд, то есть в одной команде могут быть студенты-представители различных направлений обучения. В Чемпионате принимают участие команды с составом от 3 до 5 человек. Весь Чемпионат проводится в 2 тура.

Первый тур – заочный. Каждая команда, которая зарегистрировалась для участия, подготавливает и отправляет концепцию проекта, в которой нужно раскрыть его основную суть, обосновать его цели и актуальность принятия решения о реализации, описать продукт проекта и его ключевые особенности, выделить целевую аудиторию продукта проекта, конкурентные преимущества, описать потребность в финансировании, выделить возможные источники и условия финансирования, а также привести результаты оценки экономической

эффективности проекта. После того как все команды отправят свои концепции проекта, происходит отбор для участия во втором туре конкурса.

Второй тур проходит в очной форме, и по сути является финалом Чемпионата. Для участия в очном туре каждая команда готовит к презентации полноценный бизнес-план проекта, дорабатывая свои концепции. Как и в случае с «PM Cup», командам-участницам по итогам первого тура прикрепляется студент-куратор, задачей которого является оказание помощи в разработке проекта. Так как в Чемпионате участвуют студенты младших курсов, какие-то отдельные аспекты, необходимые для работы над проектом им еще не известны, поэтому, чтобы проработать проект наиболее подробно и ознакомить участников с новой для них информацией, кураторами обязательно являются студенты старшего курса. Финальная часть Чемпионата заключается в защите бизнес-плана перед жюри конкурса. В состав жюри входят представители профессорско-преподавательского состава кафедры «Экономики промышленности и управления проектами» ВШЭУ ЮУрГУ (НИУ), сотрудники ведущих научных и учебных заведений Российской Федерации, практикующие специалисты, представители бизнес-партнёров кафедры и представители потенциальных работодателей. Жюри оценивает проект на основании следующих определенных критериев: актуальность, обоснованность, оригинальность, реализуемость, качество изложения и оформления, общее впечатление. Победителями Чемпионата признается команда, набравшая по итогам всех этапов больше всех очков. Победитель и участники, занявшие призовые места, представляются к награждению и получают сертификаты профессионалов в области проектного управления начального уровня ПМ СТАНДАРТ и право участия в европейском молодежном Чемпионате по управлению проектами «YoungCrew IPMA». Оставшиеся команды-участники получают сертификаты участников Чемпионата.

Приняв участие в Чемпионате, студенты, занимаясь разработкой конкретных проектных заданий, моделируют те условия, в которых они будут действовать в рамках своей будущей профессии. По сути, данное мероприятие является

своеобразной учебной платформой, где будущие специалисты могут спроецировать на себя определенную функциональную роль, занимаясь поиском и изучением всей необходимой для разработки конкретного проекта информации, составления и применения изученного инструментария и методов формирования бизнес-плана проекта, управляя и регулируя ход разработки и развития своей идеи. Студенты получают опыт публичного выступления и презентации своих проектов, защищая предлагаемую ими бизнес-идею перед опытными наставниками и действующими работодателями, которые могут поделиться своими взглядами и опытом деятельности. Помимо этого, существенным преимуществом для дальнейшей деятельности обучающихся как проект-менеджеров является получение сертификата профессионалов в области проектного управления начального уровня ПМ СТАНДАРТ. Это позволит студенту в дальнейшем продолжить развитие своих навыков и знаний, подкрепляя их официальным документом, который, кроме всего прочего, высоко ценится работодателями различных компаний.

3.2.3 Программа «Проектное управление развитием бизнеса»

Миссией программы является не изложение и интерпретация общепринятых стандартов управления проектами, а раскрытие сути проектной методологии и инструментария, получение всей необходимой для ее эффективного использования базы знаний, практическая разработка и защита слушателями профессиональных бизнес-планов реальных проектов для развития бизнеса.

Программа «Проектное управление развитием бизнеса» была разработана директором РЦПК ЮУрГУ, профессором кафедры «Экономика промышленности и управление проектами», Баевым Леонидом Александровичем, к.т.н., д.э.н., IPMA и заведующим кафедрой «Экономика промышленности и управление проектами» Дзензелюк Натальей Сергеевной, к.э.н., доцент, IPMA.

Данное мероприятие нацелено на разработку реальных проектов по развитию конкретно предложенного бизнеса, в процессе поэтапного модульного обучения

сформированными проектными командами предприятий. Подобный подход обучения широко используется в бизнес-школе МГУ и бизнес-школе «Сколково». Объем программы составляет от 100 до 500 часов. По итогам прохождения обучения по данной программе, предприятие получает проект или пакет проектов по развитию действующих в его рамках бизнес-процессов и сформированную команду подготовленных и обученных разработчиков-исполнителей.

Цель программы – это подготовить руководителей бизнеса, управленцев и специалистов к эффективной работе, с использованием проектно-ориентированного подхода, посредством формирования проектных команд, и поэтапного обучения в процессе разработки реальных проектов развития предприятий в условиях стагнации экономики.

Ключевой особенностью программы является единство в теории и практике, команды и проекта, дисциплин и методов управления, управленческих решений и требований рынка. Информация, предлагаемая слушателям в ходе прохождения обучения по программе, актуализирована и отвечает сложившимся в настоящий момент экономическим условиям, что делает её наиболее необходимой, и, что немало важно, полезной для изучения.

По ходу предусмотренного в рамках программы обучения формируются одна или несколько проектных команд от каждого заявленного предприятия и, по условиям, приведенным в регламенте программы, с обязательным включением в группу обучаемых работников управляющего звена.

В результате обучающиеся получают:

- 1) стратегию развития предприятия и ее единое понимание;
- 2) проект развития предприятия;
- 3) подготовленную команду разработчиков-исполнителей;
- 4) возможность получения содействия от Центра инжиниринга и Фонда развития промышленности Челябинской области;
- 5) официальное удостоверение, подтверждающее факт прохождения обучения в рамках программы по повышению квалификации от ЮУрГУ.

Программа обучения разделена на 5 основных модулей обучения и итоговую защиту проекта. Выделены следующие модули:

1) модуль 1 «Проектное управление развитием бизнеса». В план данного модуля входит введение в тему управления бизнесом, изучение проектной технологии управления развитием предприятия, как единого целого, в условиях постоянных изменений внешней среды. Также, на этом модуле происходит формирование проектных команд, которые будут проходить дальнейшее обучение;

2) модуль 2 «Стратегический анализ и проектное планирование». В данном модуле освещают основные цели, задачи и аспекты проведения комплексного анализа состояния предприятия, его конкурентных позиций и задач развития, каким образом осуществлять оценку и формирование пакета проектов развития, как составлять предварительный план и ресурсное обеспечение проектов, как внедрить систему управления реализацией проекта и проектное развитие. В рамках модуля затрагиваются инструменты стратегического анализа, специфика исследования внутренней среды организации и методы формирования стратегических решений по результатам их проведения. По прохождению данного модуля команда проекта начинает заниматься подготовкой концепции конкретного проекта;

3) модуль 3 «Финансовая оценка и управление эффективностью». В модуле 3 обучающиеся узнают какие экономические показатели эффективности существуют, какой практический смысл и пользу для формирования управленческих решений они несут. Команды обучаются существующим методам оценке финансового состояния предприятия с позиций эффективности функционирования и развития, основным аспектам бережливого производства и учатся производить предварительную оценку экономической эффективности проектов;

4) модуль 4 «Технология планирования и моделирования проекта». Команды на практике составят сетевые планы проектов и изучат основы имитационного моделирования проектов, создавая работающие модели проекта в программном

продукте «Project Expert». На данном модуле происходит защита концепций проектов;

5) модуль 5 «Имитационное моделирование проекта». Данный модуль, в рамках программы, является заключительным. Команды узнают как улучшить и конкретизировать концепцию проекта, и что они будут иметь в итоге, применяя моделирование проекта в системе «Project Expert», оптимизируя его риски и проводя расчет показателей экономической эффективности.

По окончании модульного обучения, команды формируют бизнес-план проектов. В процессе работы над составлением плана проводятся консультации со специалистами кафедры, подготавливаются презентация защиты и проходит представление итогового проекта.

Уже с первого модуля программы, к команде практиков подключаются студенты заочной формы обучения, таким образом происходит налаживание взаимодействия и обмен опытом между действующими работниками реальных предприятий и студентами ВУЗа. Для первых, участие в разработанной ведущими специалистами в сфере разработки и управления проектами программе повышения квалификации в области проектного управления является полезным с точки зрения расширения уже имеющихся у слушателей компетенций, углубление знаний управления ресурсной базой и формирования промышленных проектов в соответствии с поставленными предприятиями конкретных целей и задач. Перечень участвующих в процессе ее изучения организаций довольно разнообразный и включает в себя весомую часть крупных как в масштабах города, так и России, а также градообразующих компаний. Для российского бизнеса, тема управления предприятием путем формирования и реализации промышленных проектов является своеобразной новинкой, поэтому, чтобы всецело контролировать все протекающие внутри организации бизнес-процессов, а также отвечать на постоянное изменение внешнего окружения, компаниям необходимо постоянно повышать компетенции своих сотрудников в данной области, и кафедра, реализуя данную программу, предоставляет им такую возможность. Касаясь

студентов, также принимающих непосредственное участие в процессе обучения, ключевым приобретением для них стоит выделить то, что они взаимодействуют с работниками различных компаний, принимая участие в исследовании и разборе конкретных практических ситуаций, отрабатывая при этом полученные навыки и умения проектирования, наиболее полно изучают специфику предприятий, их окружения и внутреннего устройства. Моделирование конкретных проектов, планируемых на предприятиях для обязательного исполнения и направленных на развитие реальной организации стимулирует участников выполнять работу наиболее скрупулезно и прорабатывать каждый аспект, тем самым имитируя ситуацию реальной работы на предприятии.

3.3 Проектное обучение на кафедре «Экономика промышленности и управление проектами»

3.3.1 Основные положения проекта

В настоящий момент, на базе кафедры протекает работа над разработкой проекта «Разработка программы развития ГК "Челябтортехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста». Данный проект является междисциплинарным и внутрикафедральным. Основная информация о проекте представлена в паспорте проекта (Приложение Б, таблица Б.1). Заказчиком выступает ГК «Челябторгтехника». ГК «Челябторгтехника» – производственная компания города Челябинска, действующая на рынке производства торгового и пищевого оборудования 69 лет. Предприятие занимается производством и реализацией профессиональной техники для предприятий общепита, изготовлением кухонных принадлежностей, а также выполнение оборудования по индивидуальному заказу.

Проработкой проекта занимается ВШЭУ, кафедра «Экономики промышленности и управление проектами», она же и является инициатором проекта. Руководителем проектной команды выступает Новосад Виктор

Михайлович, старший преподаватель кафедры «Экономика промышленности и управление проектами» ВШЭУ ЮУрГУ (НИУ). Кураторами проектной команды являются студенты 4-го курса группы ЭУ-447 ВШЭУ ЮУрГУ (НИУ) Гильманов Артур Айратович и Артемьев Александр Сергеевич. Участники проектной команды – студенты 3-го курса группы элитной подготовки ЭУ-312 Бехтерева Ирина Олеговна, Лапко Михаил Олегович, Прасолова Юлия Геннадьевна, Пятаков Александр Олегович, Устинов Егор Дмитриевич.

Основанием для реализации проекта является запрос со стороны ГК «Челябторгтехника» на разработку программы развития группы компаний, с учетом особенностей различных сегментов рынка, на которых они уже функционируют и на которые только планируют выйти.

Цель проекта – Разработать программу развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации (анализа и оценки) приоритетных рыночных сегментов (ценовых и географических) стратегического роста.

В задачи, обусловленные регламентирующим ход разработки проекта паспортом, входит:

- 1) разработать систему показателей стратегического роста компании;
- 2) выделить ценовые и географические рыночные сегменты для стратегического роста компании;
- 3) проанализировать и оценить их перспективность;
- 4) систематизировать полученные результаты в форме программы развития компании.

Ключевыми показателями эффективности проекта:

- 1) развить сотрудничество с бизнесом для осуществления проектов по прорывным направлениям регионального, всероссийского и мирового уровня;
- 2) внедрить технологию проблемно-ориентированного и проектного образования на основе стандарта CDIO.

Срок реализации проекта составляет 2 года, началом считать 1 сентября 2019 года.

3.3.2 Описание процесса разработки проекта

Для обеспечения контроля над процессом разработки проектного задания, был разработан календарный план, перечень задач которого представлен в приложении Б, таблица Б.2, рисунок Б.1. Были выделены основные вехи проекта и отмечены промежуточные результаты. Далее рассмотрим процесс работы и результаты на данный момент более подробно.

После получения заказа на написание проекта от ГК «Челябторгтехника», преподавателями кафедры ЭПиУП была сформирована команда проекта, включающая в себя 5 человек и 2-х кураторов, ранее проходивших производственную практику на данном предприятии и имеющим основное представление о фактическом состоянии, в котором предприятие находится. На первом собрании, команду ввели в курс дела и ознакомили с планом работы, представили приставленных к ним кураторов. Также, были оговорены основные моменты процесса работы и дано задание изучить информацию о предприятии.

В процессе работы над первой задачей команда проекта знакомилась с хозяйственной деятельностью ГК «Челябторгтехника» и изучала представленный товарный ассортимент компании. В течении месяца для руководителя проекта, кураторов и участников команды были проведены экскурсии по заводу и его производственным отделам, предоставлена подробная бухгалтерская отчетность, информация об ассортименте предприятия и продажах, проанализирована его организационная структура, а также проведен финансовый анализ и получен перечень мероприятий, планируемых предприятием к реализации в рамках развития компании.

Для контроля выполнения поставленной перед командой проекта задачи проводились регулярные встречи с руководителем и кураторами. Темой собраний становились разборы основных моментов, представляющих для участников команды затруднения, а также планирование дальнейшей работы с принятием во внимание всех корректировок. Средняя длительность таких собраний составляла 2

часа. К каждому собранию, руководитель команды требовал подготовить краткую сводку уже имеющейся информации в форме презентации. Представление командой, выполненной ей работы, проводилась также в форме презентации, для отработки навыка публичного выступления и совершенствования умения членов команды отвечать на возникающие к их работе вопросы. По окончании первого этапа, проектной командой был сформирован отчетный документ, который был представлен на рассмотрение руководителю проекта и руководящему составу предприятия.

Краткая сводка информации о задействованных в течении выполнения задания первого этапа ресурсах, а также перечень включенных в этап задач и закрепленных за ними исполнителей приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Информационная сводка данных о выполнении этапа знакомства с хозяйственной деятельностью ГК «Челябторгтехника», изучения товарного ассортимента компании

Критерий	Описание
Название этапа	Знакомство с хозяйственной деятельностью ГК «Челябторгтехника», изучение товарного ассортимента компании
Суть этапа	Всестороннее изучение специфики хозяйственной деятельности предприятия-заказчика, ознакомление с протекающими внутри бизнес-процессами, сбор информации о производимой продукции, изучение товарного ассортимента предприятия
Запланированный результат	Сформированный перечень документов информационного характера с указанием ключевых аспектов и специфики хозяйственной деятельности ГК «Челябторгтехника». Проведение ознакомительной экскурсии по производственным цехам и офису предприятия для участников проектной команды

Окончание таблицы 3.1

Критерий	Описание
Включенные в этап задачи (порядковый номер задачи)	Формирование команды проекта (2.1); Ознакомление с заданием проекта (2.2); Сбор необходимой для работы информации (2.3); Экскурсия по производственным цехам ОАО «Завод «Челябторгтехника» (2.3.1); Знакомство с руководящим составом и персоналом предприятия (2.3.2)
Ресурсы этапа	Трудовой тип ресурсов: Дзензелюк Наталья Сергеевна (представитель ППС ЭПиУП, наблюдатель); Степичева Алена Борисовна (представитель ППС ЭПиУП, координатор предприятия-заказчика); Новосад Виктор Михайлович (руководитель проекта); Артемьев Александр Сергеевич, Гильманов Артур Айратович (кураторы проекта); Бехтерева Ирина Олеговна, Лапко Михаил Олегович, Пятаков Александр Олегович, Прасолова Юлия Геннадьевна, Устинов Егор Дмитриевич (исполнители, команда проекта)
Исполнители задач	2.1 – Дзензелюк Н.С., Степичева А.Б., Новосад В.М.; 2.2 – Новосад В.М., Артемьев А.С., Гильманов А.А.; 2.3 – Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 2.3.1 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 2.3.2 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.
Оценочные/контрольные мероприятия	Организация руководителем проекта периодических собраний с целью контроля промежуточных результатов выполнения задания и консультации по возникающим вопросам.
Процент выполнения задания этапа	100%

Следующий этапом, основываясь на паспорте проекта, стало исследование отрасли и рынка, на котором работает ГК «Челябторгтехника». Так как данный этап включает в себя довольно широкий спектр тем и информации, которую

необходимо изучить и проанализировать, участники проектной команды разделили задачу по выделенным масштабам отрасли и рынка, на исследование рынка и отрасли в масштабах города, области, региона и страны. Во время работы над этим этапом, как и в случае с предыдущим, проводились регулярные собрания участников команды с кураторами, для проверки хода работы и консультаций в возникающих спорных моментах.

Также, по окончанию работы над заданием этапа, команда проекта подготовила презентацию и отчетный документ по результатам проведенных исследовательских мероприятий и представила его на рассмотрение руководителю проекта и руководящему составу предприятия-заказчика.

Как и к первому этапу, в результате планирования процессов, нацеленных на раскрытие и формирование отчета по последующей задаче, была составлена краткая сводка информации о задействованных в течении выполнения задания первого этапа ресурсах, а также перечень включенных в этап задач и закрепленных за ними исполнителей, которая приведена в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Информационная сводка данных о выполнении этапа исследования отрасли и рынка ГК «Челябторгтехника»

Критерий	Описание
Название этапа	Исследование отрасли и существующего рынка ГК «Челябторгтехника», оценка его потенциала
Суть этапа	Изучение специфики отрасли и рынка производства торгового и пищевого оборудования в масштабах города, области, региона и страны
Запланированный результат	Отчетный документ, содержащий всесторонний анализ состояния отрасли, в котором предприятие функционирует, а также анализ рынка производства торгового и пищевого оборудования с выявлением ключевых конкурентов, их основных преимуществ и недостатков, и оценка их фактического состояния

Продолжение таблицы 3.2

Критерий	Описание
Включенные в этап задачи (порядковый номер задачи)	<p>Встреча команды с кураторами (3.1); Составление отчета о проведенном исследовании отрасли (3.2); Подготовка отчета к презентации руководителю проекта (3.3); Презентация промежуточных итогов работы по заданию (3.4); Встреча команды с кураторами (4.1); Формирование отчета об исследовании рынка (4.2); Встреча команды с кураторами (4.3); Корректировка отчета об исследовании рынка (4.4); Контрольное собрание команды с руководителем и кураторами (4.5); Подготовка отчета к презентации руководителю проекта (4.6); Презентация итогов работы по исследованию рынка (4.7)</p>
Ресурсы этапа	<p>Новосад Виктор Михайлович (руководитель проекта); Артемьев Александр Сергеевич, Гильманов Артур Айратович (кураторы проекта); Бехтерева Ирина Олеговна, Лапко Михаил Олегович, Пятаков Александр Олегович, Прасолова Юлия Геннадьевна, Устинов Егор Дмитриевич (исполнители, команда проекта)</p>
Исполнители задач	<p>3.1 – Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 3.2 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 3.3 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 3.4 – Новосад В.М., Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.1 – Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.2 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.3 – Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.4 – Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.5 – Новосад В.М., Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.</p>

Окончание таблицы 3.2

Критерий	Описание
Исполнители задач	4.6 – Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.; 4.7 – Новосад В.М., Артемьев А.С., Гильманов А.А., Бехтерева И.О., Лапко М.О., Пятаков А.О., Прасолова Ю.Г., Устинов Е.Д.
Оценочные/контрольные мероприятия	Организация руководителем проекта периодических собраний с целью контроля промежуточных результатов выполнения задания и консультации по возникающим вопросам. Презентация итогов работы по этапу перед руководителем проекта и кураторами команды
Процент выполнения задания этапа	100%

Оценкой промежуточных результатов по разработке задания проекта стал доклад на тему: «Оценка развития отрасли. Оценка эффективности деятельности компании в рамках отрасли», который был представлен командой проекта к защите на заседании кафедры ЭПиУП, в ходе которого профессорско-преподавательский состав кафедры заслушивал отчеты о проделанной работе над проектами, разрабатываемыми в рамках прохождения проектного обучения. Результатом проверки стала положительная оценка промежуточных итогов работы над проектом от ведущих специалистов кафедры, были предложены пути для рассмотрения альтернативных возможностей развития компании на рынке, а также дан перечень рекомендаций об организации дальнейшей работы.

В настоящий момент проходит этап формирования показателей стратегического роста ГК «Челябторгтехника». Основываясь на уже имеющейся информации с учетом внесенных руководителем и кураторами проекта

корректировок, команда изучает способы формирования стратегических карт показателей роста компании и работает над подбором важных для развития ГК «Челябторгтехника» показателей, которые послужат основой для карты стратегического роста.

Помимо заранее запланированных в календарном плане и паспорте проекта мероприятий, команда проекта выступила на научной конференции научно-исследовательских работ студентов (НИРС) с докладом о проделанной работе в рамках разрабатываемого проекта. Процесс представления, как и остальные контрольные мероприятия, включал в себя презентацию результатов работы и ответы на вопросы от аудитории конференции. По итогам мероприятия, участники команды смогли получить опыт выступления перед членами научного сообщества, а также выслушали презентации своих коллег, также занимающихся разработкой различных проектов.

Согласно паспорту проекта, следующими этапами, планируемыми для реализации, идут исследование существующего рынка ГК «Челябторгтехника», оценка его потенциала, анализ рынка с целью выделения ценовых и географических сегментов, оценка потенциала выделенных сегментов с позиций сформированных показателей стратегического роста компании, и систематизация полученных результатов с формированием программы развития компании.

В рамках календарного плана, выполненного с расчетом на отведенные для реализации 2 года, были заранее запланированы даты встреч команды, как с кураторами, так и с руководителем проекта. Для более эффективной работы в будущем, периодичность этих мероприятий была увеличена, так как оставшийся объем работы довольно сложный в исполнении и нуждается в дополнительном изучении участниками команды проекта. Руководитель команды продолжит контролировать ход работы над проектом, внося свои коррективы и помогая участникам команды в возникающих спорных моментах. Проведена работа над ошибками по пройденным этапам, для улучшения качества работы над проектом в будущем.

Окончание проекта назначено на 30 июня 2021 года. К этой дате команда проекта должна предоставить к рассмотрению руководящему составу предприятия сформированный отчетный документ с предложенным перечнем конкретных мероприятий по развитию и стратегическому росту ГК «Челябторгтехника».

3.3.3 Организационная структура команды проекта

Для более детального изучения организации процесса разработки проекта, ... в рамках проектного обучения, особое внимание стоит уделить аспекту организационного планирования, каким образом построены взаимосвязи между участниками проектной команды, особенности иерархической структуры, как выстроены и распределены функциональные обязанности по разработке задания проекта.

Организационная структура участников проектной команды характеризуется непосредственно прямым контролем руководителя проекта над всеми протекающими в ходе его разработки процессами. Как следствие, за результат проделанной работы, участники команды отчитываются напрямую перед руководителем. Дополнительным связывающим руководителя и команду проекта звеном выступают кураторы, оказывающие вспомогательную функцию в работе над заданием проекта. Помимо руководителя, кураторов, и непосредственно участников команды проекта, в иерархическую структуру входят представители профессорско-преподавательского состава кафедры ЭПиУП, но имея различные функциональные роли. Дзензелюк Н.С., являясь заведующим кафедрой, оказывает помощь в организации процесса работы над проектом, координируя деятельность команды проекта, оказывает помощь по различным вопросам организационного характера. Степичева А.Б., старший преподаватель кафедры ЭПиУП, выполняет роль связующего звена между предприятием-заказчиком и проектной командой. Специалист находится в постоянном контакте с представителями предприятия, оказывает помощь в получении необходимой для разработки проекта информации непосредственно от управляющего звена компании, а также актуализирует в случае

внесения каких-либо изменений в план разработки проекта информацию, донося ее до участников проектной команды. Радионов А.А., на правах проректора по учебной работе, осуществляет контроль за ходом процесса работы над проектом на контрольных вехах календарного плана, и оценку эффективности проведения процесса проектного обучения в целом.

Иерархическая структура участников команды проекта представлена на рисунке 3.4

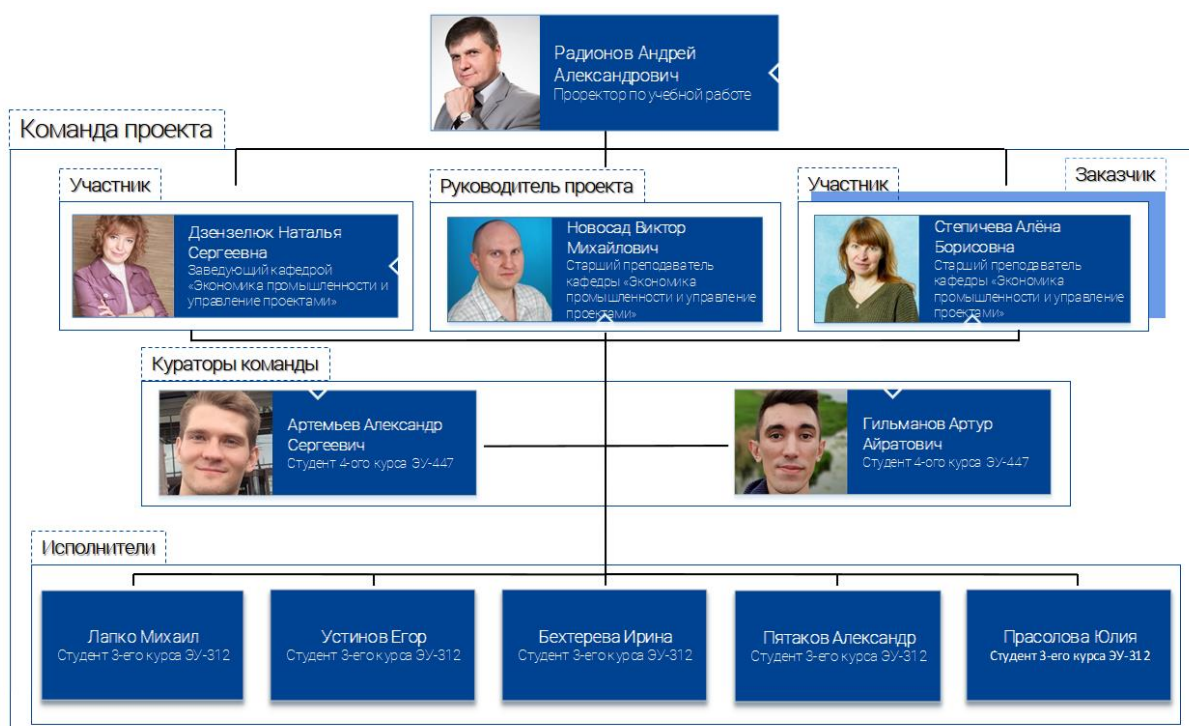


Рисунок 3.4 – Иерархическая структура участников команды проекта

Стоит отметить устойчивые и налаженные взаимосвязи между каждым звеном и уровнем структуры. Взаимодействие происходит между каждым из участников процесса разработки проекта.

Управление, основываясь на приведенной иерархической структуре, осуществляется по типу «сверху-вниз». Процесс управления такого типа заключается в постановке конкретной цели (в нашем случае, цель перед командой проекта поставлена предприятием-заказчиком, представители профессорско-преподавательского состава кафедры осуществляют конкретизацию и

планирование достижения этой цели), составление плана и контроль реализации этой цели также составляется высшими звеньями структуры.

Для наиболее точного отражения объема поставленных в проекте работ и задач, была сформирована матрица WBS (Work Breakdown Structure). С помощью данного инструмента можно отследить ожидаемый по каждой из запланированных задач результат, обосновать потребность в том или ином типе ресурса, выявить и согласовать контрольные вехи проекта (для контроля затрат ресурсов, а также для принятия управленческих решений по проекту). Матрица WBS проекта формировалась при участии руководителя проектной команды для обеспечения понимания поставленных целей проекта, выделении отдельных элементов плана как ключевых и нуждающихся в особом контроле. Матрица WBS проекта по разработке программы развития ГК "Челябтортехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста представлена на в приложении Б (рисунок Б.2).

На основе полученной матрицы WBS была проведена работа по закреплению выделенных в проекте задач за конкретными исполнителями, определены функциональные роли обязанности каждого из участников проекта. Для этого использовался инструмент формирования матрицы распределения административных задач управления (РАЗУ) (Приложение Б, таблица Б.3).

В организационной структуре проекта четко прослеживается разделение по уровню исполнения задач, а именно есть выраженные ответственные за принятие разного рода решений, за управление ходом работы, и непосредственно выполняющие рабочие операции исполнители.

Руководитель команды (Новосад В.М.) осуществляет контроль за ходом выполнения работ и осуществляет львиную долю функциональных обязанностей управленческого характера на протяжении всего процесса разработки проекта, осуществляет фактическое планирование дальнейшей работы, организацию и назначение запланированных собраний, ставит конкретные временные рамки выполнения того или иного задания. Помимо этого, руководитель также

консультирует участников проектной команды по возникающим в процессе работы вопросам, и координирует работу кураторов.

Кураторы (Артемьев А.С., Гильманов А.А.) также взаимодействуют с командой на протяжении всего хода работы над проектным заданием. Являясь вспомогательным элементом иерархической структуры, в функциональные обязанности кураторов входит управление ходом выполнения работ, в частности контроль за процессом, координирование работы и распределение задач между участниками проектной команды, а также оказывают помощь при решении тех или иных задач. Кроме того, в процессе выполнения поставленных руководителем проекта задач, кураторы проводят внеплановые собрания с целью контроля осуществления работы, делятся своим видением по тому или иному вопросу, предоставляют дополнительную информацию для изучения. Взаимодействие кураторов и команды проекта осуществляется в круглосуточном режиме, вне зависимости от существующего календарного плана.

Помимо руководителя проекта, управленческую составляющую иерархической структуры проекта дополняют представители профессорско-преподавательского состава кафедры ЭПиУП (Дзензелюк Н.С., Степичева А.Б.). Стоит отметить, что роли в проекте они осуществляют разные. Дзензелюк Н.С. на правах заведующего кафедрой ЭПиУП осуществляет контроль результатов работы проектной команды по окончании каждого из этапов, после чего формирует общий отчетный материал для представления его руководителю проекта проектного обучения в масштабах всего ВУЗа – проректору по учебной работе ЮУрГУ (НИУ) Радионову А.А. Именно он проводит оценку эффективности результатов проведенного проектного обучения на конкретных проектах, а также принимает соответствующие управленческие решения, внося коррективы в процесс разработки проекта, которые в случае возникновения таковых, команде проекта придется учесть. Процесс представления отчета о результатах разработки проекта осуществляется в виде сдачи на рассмотрение пакета документов, включающих в себя паспорт проекта, краткие сведения об отчетном этапе, сводка выполненных проектной командой

работ по этапу. Организация контрольных мероприятий со стороны Радионова А.А. происходит на момент наступления запланированных и выделенных вех проекта.

Степичева А.Б. ответственна за донесение актуальной информации от заказчика проекта, то есть от руководства ГК «Челябторгтехника». В процессе разработки решений, возможны внесения корректив в задание проекта со стороны предприятия-заказчика, и именно она позволяет проектной команде оперативно на них реагировать, что делает разрабатываемое решение поставленной цели наиболее точным и, что немало важно, соответствует запросу заказчика.

Исполнители работ проекта имеют довольно ограниченный перечень функциональных обязанностей. В него входит непосредственное выполнение рабочих операций, подготовка предложений и вопросов к командным собраниям, а также получение информации, требуемой для выполнения задания. Работа проектной команды, в течение выполнения подзадач каждого из этапов, распределяется между ее участниками. Выполнение расчетных операций проекта закреплено за Бехтеревой И.О и Прасоловой Ю.Г. Формированием смысловой составляющей отчетных документов, поиском и анализом получаемой информации заняты по большей степени каждый из участников команды, но ключевую роль при формировании итоговых вариаций отчетных документов играет Устинов Е.Д., являясь основным связующим элементом команды с кураторами и руководителем проекта. В обязанности данного конкретного исполнителя, помимо всех основных трудовых функций, входит также подготовка и формирование предложений и перечня вопросов по той или иной проблеме, возникающей у команды в процессе выполнения работы. Стоит также отметить наличие у данного исполнителя потенциала лидера команды, который наиболее отчетливо отражается в его умении коммуницировать, налаживать рабочий процесс и распределять выполнение тех или иных задач среди остальных участников команды.

Толкование приводимых при формировании матрицы условных обозначений приведено в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Условные обозначения матрицы распределения административных задач управления (РАЗУ)

Условное обозначение	Описание значения
Принятие решений по работе	
Я	Единоличное принятие управленческого решения
!	Коллективное принятие управленческого решения с правом решающей подписи
Р	Коллективное принятие управленческого решения без права решающей подписи
Управление ходом выполнения работы	
П	Планирование процесса выполнения работы
О	Организация рабочего процесса
К	Контроль за выполнением поставленной задачи
Х	Координация рабочего процесса
А	Активизация
Выполнение работы и ее обслуживание	
С	Согласование и консультирование по возникающим вопросам
Т	Выполнение рабочей операции
М	Формирование предложений
И	Получение информации
±	Выполнение операций расчетного характера
-	Отсутствие обязанностей в рабочей операции

Выполненная матрица распределения административных задач управления позволила осуществить закрепление каждой конкретной задачи за определенным исполнителем, таким образом трансформируясь действенный инструмент планирования и распределения ресурсов, операций, и контроля за их исполнением. Стоит отметить, что наличие контролирующего элемента на конце каждого из запланированных этапов позволяет наиболее эффективно и своевременно достигать поставленной цели проекта.

Выводы по главе три

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены основные исторические моменты возникновения и становления кафедры «Экономики промышленности и управления проектами», приведена краткая характеристика

протекающего на её базе процесса обучения, а также детально разобраны основные проекты, реализуемые кафедрой, находящиеся за рамками учебного плана. Кроме того, в контексте разбора деятельности кафедры как инициатора проекта, был составлен подробный организационный план разработки конкретного проекта, запрошенного для реализации реальным предприятием, составлена иерархическая структура команды проекта, включая как исполнителей, так и управляющий состав. Сформирована матрица иерархической структуры работ (WBS), сгруппированных по высокоуровневым результатам выделенных в приложенном паспорте проекта материнских работ, с приведением конкретных результатов по каждой из подзадач этапа. На ее основе, для распределения функциональных обязанностей между участниками проекта, была составлена матрица распределения административных задач управления (РАЗУ).

Всесторонне изучив аспекты, приведенные выше, на основе результатов исследования можно сделать вывод о фактическом состоянии реализуемого на кафедре процесса проектного обучения, являются ли его результаты эффективными.

Сформированный учебный план и качественный профессорско-преподавательский состав кафедры позволяют студентам получить наиболее полные и актуальные знания и навыки в области управления проектами, которые в последствии обучающиеся смогут реализовать, находясь в условиях выполнения практических задач. Также, для достижения сформированной миссии по подготовке перспективных специалистов-лидеров в области проектного управления, реализуемые кафедрой мероприятия по освещению и развитию навыков применения прикладной управленческой науки, стоит оценить, как эффективные. Действительно, рассмотренные в данной выпускной работе мероприятия всецело справляются со своей задачей ознакомления с основами управления проектами. Участники организуемых кафедрой Чемпионатов получают ценный опыт работы в условиях команды, тем самым развивая и совершенствуя свои базовые социальные навыки, такие как коммуникация, лидерские качества,

умение выполнять поставленную работу сообща, и тд. Также, на протяжении всего времени участия в Чемпионате, его участники могут узнать основные методы и инструменты планирования и распределения усилий при работе над конкретным проектом. Эти умения крайней полезны как в профессиональном плане, так и в повседневной жизни, а факт того что они получают их от специалистов в своей области, делает эти знания наиболее качественными. Таким образом, работу по популяризации и актуализации управленческой деятельности среди аудитории, только определяющейся со своей будущей специальностью, по всем критериям можно охарактеризовать как эффективную.

Программа по повышению квалификации, разработанная ведущими специалистами кафедры ЭПиУП высоко ценится среди предприятий города и области. Перечень участвующих в процессе ее изучения организаций довольно разнообразный и включает в себя весомую часть крупных как в масштабах города, так и России, а также градообразующих компаний. Разрабатывая при помощи профессионалов в области проектного управления конкретные целевые проекты или пакет проектов, предприятия получают возможность наиболее эффективно организовать свою деятельность, принимая во внимание всю специфику своей деятельности и постоянные изменения во внешней среде. По прохождению программы организация получает подготовленную в сфере управления проектами команду работников с готовым для реализации проектом, что для организации является неоспоримым преимуществом. Касательно участвующих при прохождении обучения в рамках программы студентов ВУЗа, можно констатировать факт того, что являясь участниками процесса, они получают возможность на примере разработки конкретных проектов наиболее точно смоделировать те условия, в которых им предстоит работать по окончании обучения в университете, что также является положительным аспектом. В результате анализа проводимых учебных мероприятий и самой программы, запланированный к получению эффект можно считать выполнимым, причем для каждой из участвующих сторон.

Что же касается разрабатываемого в рамках интегрируемого в процесс обучения на кафедре ЭПиУП проектного метода обучения учебного проекта, стоит признать, что имеют место как положительные, так и отрицательные аспекты. Выступая в качестве кураторов занятой в проекте команды, являясь непосредственными участниками процесса, а также изучив специфические особенности организации процесса проектно-ориентированного обучения на примере ведущих ВУЗов России и зарубежья, стоит констатировать факт того, что данная система в рамках ее применения на базе кафедры далека от совершенства. По оценке промежуточных результатов, руководителем проекта и представителями предприятия-заказчика работа оценена как динамично продвигающаяся в соответствии с заданием проекта. На настоящий момент времени все контрольные мероприятия, запланированные в приведенном календарном плане пройдены успешно. Проектная команда имеет четко сформированную организационную структуру, с отлаженными и логичными взаимосвязями, управление и контроль за разработкой поставленного задания командой проекта осуществляется как в соответствии с сформированным календарным графиком, так и внепланово. Каждая работа, имеет за собой закрепленных конкретных исполнителей, что наглядно продемонстрировала сформированная матрица распределения административных задач управления. Но, являясь участниками процесса работы над приведенным проектом, авторами работы был выявлен перечень недостатков именно в плане организации процесса работы. По большей степени, выявленные проблемы и недоработки связаны с интерпретированием самой сущности проектного обучения, представлением его целей и задач команде проекта, а также нехваткой должной мотивационной составляющей, которая играет существенную роль в работе с проектами такого масштаба и метода обучения.

Изменения должны коснуться всех аспектов работы над проектом – начиная с процесса отбора студентов к участию в проектной команде, заканчивая самим подходом к моменту разработки проектного задания.

4 ПРОГРАММА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕТОДА ОБУЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДЛАГАЕМОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В связи с изменением рынка труда после 1990 года, связанное с уменьшением рутинного труда, и увеличением физического и умственного труда, появился большой спрос на специалистов способных проводить экспертные анализы, уметь коммуницировать (работать в команде), иметь критический и креативный взгляд на поставленные задачи и решение проблем, быть открытыми к новым знаниям для использования инновационных подходов.

Из-за этих факторов можно понять, что на данный момент система образования в РФ, как в школах, так и в университетах (использующий лекционно-практический подход обучения) морально устарел. Опыт других стран нам показал эффективность внедрения проектного подхода в обучении, благодаря которому школьники и студенты получают все необходимые навыки для дальнейшего развития в профессиональной сфере и возможность иметь большой спрос на рынке труда.

Рассмотрев зарубежный и российский опыт внедрения проектного обучения, уровень проектного подхода в обучении ВШЭУ на кафедре ЭПиУП, мы попробуем проанализировать проблемы этого применения этого подхода в ЮУрГУ (НИУ) и предложить перечень мероприятий, которые позволят наиболее эффективно развить новую систему обучения расширить её, адаптировать для обучения всех студентов кафедры.

4.1 Проблематика проектного обучения в ФГАОУ ЮУрГУ НИУ

В Южно-Уральском Государственном Университете проектное обучение дало старт в 2018 году, за год ВУЗ подготовил площадку для заказа и выбора проектов «Облако проектов», преподаватели некоторых кафедр прошли обучения наставничеству в проектных работах, внедрили проектное обучение в более, чем

50 образовательных программ. В 2019 году запустили первые проекты, такие как «Разработка мотор колеса» от кафедры авто транспорта, «Виртуальный музей писателей Южного Урала» от кафедры русского языка и литературы и др.

Если разбирать разработанную площадку «Облако проектов», можно выделить перечень проблем, в работе с ней. Первое, это информирование студентов в наличие данной площадки, на данный момент есть только несколько записей о её создании, на главном сайте ЮУрГУ, но прямая агитация отсутствует, как от вуза, так и внутри кафедр. И второе, это неудобная структура пользования сайтом, площадка не рассчитана на интуитивное пользование, что приводит к затруднениям при поиске нужного проекта (нет системы фильтрации по ключевой информации) и к трудностям в записи на интересующий проект.

Проблем на самом деле больше, если разбираться в них детально, но есть понимание, что площадка «Облако проектов» является еще «сырой» и будет дорабатываться в будущем. Описанные ранее проблемы, это первое, на что надо обратить внимание, для развития площадки.

Показательным является совместный проект Политехнического института, Высшей школы экономики и управления и Института социально-гуманитарных наук «Электроболид». Перед ними стояла задача самостоятельно спроектировать и изготовить максимально динамичный, экономичный, бесшумный и экологически безопасный электроболид. Студенты ПИ занимаются конструирование электроболида, учащиеся ВШЭУ составляют отчет по стоимости и разрабатывают бизнес-план для рынка непрофессиональных гоночных автомобилей, а журналисты ИСГН продвигают проект в медиасфере. Таким образом, студенты, задействованные в проекте, проходят путь от идеи создания конкретного продукта до его продажи, что является идеальной формой для проектного обучения.

Основной проблемой данного проекта оказалось разногласия внутри руководящего состава Политехнического института, что повлияло на темп работы из-за частых собраний, для обсуждения проекта. К каждому собранию всей команде требовалось потратить время на сведения отчёта, подготовки презентации

и выступления, которое было крайне необходимо, дабы успеть к чемпионату «Формула Студент», где должен был быть представлен электро болид. Это возможно было избежать, если бы была налажена коммуникация между проектной командой и руководителями проекта. Чтобы руководители могли наблюдать за ходом проекта регулярно, не затрачивая лишнего времени на организацию собраний.

Изначально в работе над проектом, должен быть обговорён регламент, где будут описаны компетенции участников, этапы проработки и реализации проекта, время и ресурсы, затраченные на каждый из этапов. Исходя из регламента должен быть оформлен календарный план, в котором будут прописаны конкретные даты предоставления отчётов по проделанной работе. Всё это нужно, чтобы сама команда их руководители и наблюдатели точно знали, за кем стоит определенная часть работы, сколько нужно ресурсов и времени на эту работу и могли за ранее готовиться к отчётам по проделанной работе.

Далее рассмотрим пример работы проектного обучения на базе ВШЭУ кафедры ЭПиУП. Проект "Разработка программы развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста".

Формат проектного подхода на кафедре ЭПиУП реализуется еще с 1998-го года. Кафедра уже имеет большой опыт в реализации проектов, как было показано в третьей главе. Официально, проектное обучение было запущено в 2019-ом году. Это стали проекты команд третьего курса: по заказу АО НПО «Электромашина» на тему: "Методика определения норма труда для инженерно-технических работников предприятий оборонно-промышленного комплекса" и "Программа развития ГК "Челябторгтехника" с позиций стратегического роста".

В первую очередь проблема возникла в подборе студентов для участия в рамках такого подхода. Акцент стоял на студентах только элитной группы подготовки, что разумно со стороны качества студентов, ведь элитные группы показывают лучшие результаты во время обучения. Форма подбора осуществлялась в рамках опроса студентов, на желание участия в проектном обучении. Студентам, в виде

поощрения предлагалось свободное посещение лекций, связанных с предметами, преподаваемыми конкретно кафедрой, так как проектное обучение подразумевает под собой получение всех необходимых навыков и ключевых знаний, преподносимых им, на данный момент, в лекционном формате. Что выходит в итоге, студенты, принявшие решение об участии, не имеют главной основы заинтересованности в данном подходе, а именно получения основных профессиональных навыков для их будущей деятельности, а лишь обращают внимание на поощряющие элементы. Нет понимания колоссальности будущей деятельности в проекте, что также напрямую связано с мало информированностью в концепции такого обучения. Решением для данных проблем может стать, проведение внеучебных лекций по раскрытию и агитации проектного обучения. Сюда же входит проблема в возможности выбора проекта. Кафедра не имеет большого количества сторонних заказчиков и заказов внутри университета. Тем самым студенты не способны выбрать проект по их интересам или общим знаниям в той или иной сфере. На данный момент предприятия имеют дефицит в специалистах, однако времени и ресурсов на обучение им не хватает, что приводит к связи между проблемой предприятий и новой системы проектного обучения в вузе. Нужно найти те предприятия, которые готовы решать сложившуюся проблему и совместными усилиями разрабатывать проекты, для повышения грамотности и наработки опыта в нужных сферах среди студентов.

Рассматривая дальше проблемы, мы возвращаемся к самой идеи проектного обучения, в которой один из краеугольных камней является самостоятельность в работе команд. Когда команда пытается общими усилиями разобраться в проблематике путём изучения информации связанной с заданием и общей тематикой проекта. В этом им помогаю как руководитель проекта, так и кураторы, прикрепленные к команде. Помогают лишь давая направление в действиях, либо разъясняя сложный материал и консультируя в профессиональных вопросах. Как писалось ранее этот момент нужно объяснить участникам в описании самой концепции проектного обучения. Пропуская такой момент, мы столкнулись с

проблемой самостоятельности команд, личном желании жесткого контроля над проектом и попытками придерживаться закономерных шаблонов в работе. Также решением может послужить увеличение практических работ в командах, внутри групп, для формирования мышления работать самостоятельно и доверять членам своих команд.

Шаблонность представляется в виде шаблонного мышления, когда студенты стараются придерживаться определенных алгоритмов в работе упуская важный аспект в проектном обучении, это воспитание креативности. Студенты, привыкли в обучении еще со школы к системе, в которой ты выполняешь определенное количество заданий, показываешь, что можешь их выполнить перед учителем (преподавателем) в виде экзамена и получаешь оценку за качество выполненного задания. Они перекладывают эту привычку на работу над проектом, следовательно, на каждой стадии желают видеть точные шаблоны работы, чтоб их придерживаться. Это становится чреватым как для проекта в виде однотипных решений по всем проблемам, так и для самих студентов в виде полного отсутствия креативности в мышлении. Развить креативность можно, путём моделирования нестандартных ситуаций в заданиях, во время практических занятий и проведения внутренних чемпионатов – олимпиад. И рассмотрением мировых примеров креативного решения проблем в компаниях.

Проблема кураторства. Она касается совокупности уже описанных проблем, в части понимания концепции проектного обучения, шаблонности мышления и подбора кураторов. На данный момент кураторы должны тратить большое количество времени на решение вопросов организационного характера, держать их в тонусе для того, чтобы они успевали выполнить задание к сроку, и выполняли работу постепенно, в течении заданного времени. Без жесткого контроля команды со стороны куратора, поставленные задачи, как показала практика выполняются в самый последний момент, что противоречит концепции проектного обучения. Кураторов в свою очередь, никто не освобождает от академической работы, у них также остаются обязанности в рамках обучения в ВУЗе. Выходит, что куратору

приходится совмещать нагрузку работы с проектной командой и решением личных обязанностей, что негативно сказывается на эффективности в работе. Решением может послужить формирование перечня компетенций куратора, для полного понимания их деятельности и более строгого отбора претендентов.

Не мало важно отметить проблему обратной связи с заказчиком во время выполнения заданного им проекта. Очень важно иметь возможность проведения консультаций и получения актуальной информации (если проект длится больше года). Проведение встреч, для рассмотрения инновационных идей от команд, для дальнейшего раскрытия их и проработки.

Рассмотрев подробно проблемы проектного обучения в ЮУрГУ и на кафедре ЭПиУП, можно сделать вывод, что проектное обучения требует точно проработанного регламента действий, компетенций, разработки мероприятий и ориентации на получение ключевых характеристик и знания входе обучения студентов.

4.2 Структура программы проектного обучения

4.2.1 Формирование концепции конкретных проектов в рамках проектного обучения

Во время работы над проектом, каждый из участников должен понимать суть проекта, его актуальность, видеть цель, к которой они стремятся общими усилиями, понимать, что от участников проекта требуется. Всё это должно быть прописано в концепции (регламенте) проекта, наглядность упрощает будущую работу. Но не стоит забывать о грамотности описания концепции. Что конкретно должно быть прописано:

1) цели и задачи. Цель должна строиться по технологии SMART, это виденье конкретного результата, критерии достижения этого результата, реалистичность выполнения работы, выделение вклада для окружения и ограниченность по

времени. В задачах должны быть прописаны конкретные действия для достижения общей цели проекта;

2) суть проекта. Описание конкретного продукта, его актуальность и значимость;

3) календарное планирование. Исходя из задач, подробная проработка проведения мероприятий. Для каждого мероприятия должно быть продумано время выполнения, место проведения и результаты (качественные и количественные);

4) участники проекта. Описание основных ролей, работающих над проектом. Такие как преподаватель, лаборант, эксперт, куратор, тьютор и команда проекта. Должна быть построена карта компетенций, в которой будут выделены конкретные критерии у участников проекта, для возможности достижения положительного результата в работе;

5) бюджет. Отобразить все расходы на проведения мероприятий, необходимые ресурсы и административные расходы;

6) финансирование. Описание: откуда будут браться деньги. Грант либо иные источники.

4.2.2 Компоненты программы проектно-ориентированного метода обучения

В проектном обучении предполагается конкретно самостоятельная работа студентов, их инициатива в этой работе, креатив, инновационность. Большинство студентов не знают абсолютно ничего про проектное обучение. Для этого требуется провести ряд мероприятий, в виде лекций на занятиях, на которых расскажут всю концепцию проектного обучения, что будет требоваться от студентов для участия и какую пользу и выгоду они получают от участия.

1) информирование. Полную информацию о проектном обучении должен получить каждый студент. Для студентов очной формы обучения удобным вариантом будет лекция. На лекциях в среднем присутствуют три группы разных

направлений, из-за оптимального числа студентов, проще будет получить обратную связь о полученной информации и у студентов будет возможность задать любой их интересующий вопрос лично;

2) подготовка презентации. Презентация должна быть полной, конкретной и доступной. Она должна включать в себя:

а) цели и задачи проектного обучения;

б) результаты проектного обучения. Какие знания, навыки и опыт получают студенты для дальнейшего профессионального и личностного роста;

в) формат работы. Самостоятельная работа команд, которая включает в себя проработку проекта от идеи до конечного продукта и реализации его;

г) объем работы. Донести осознание колоссальности работы. Ведь, большинство проектов являются очень объемными со сроком больше года;

д) поощрения. Поощряющие моменты в участии. Такие как дополнительные баллы в рейтинге ТОП-500, возможность получения повышенной стипендии, за счет эффективного результата проекта, благодарности от ректора, зачет по профильным предметам, касающихся работы в проекте, возможность командной защиты курсовых работ или ВКР по тематике реализации проекта;

е) запись на участие. Под данным пунктом подразумевается донесение информации о том, как можно записаться на участие в программе проектного обучения. Для этого, руководство ВУЗа инициировало создание специальной платформы – сайта «Облако проектов», на котором есть возможность выбрать интересующий студента проект, получить о нем полную информацию и записаться. Либо оставить информацию о себе, навыках, опыте, имеющихся компетенций, чтобы руководители других проектов могли пригласить тебя для участия;

3) облако проектов. На данный момент был создан сайт для записи на участия в проектах. Это очень нужный инструмент для поиска информации о существующих проектах, возможности подать заявку на участие и контроль за ходом набора студентов в команды. Но он ещё на стадии тестирования. Он довольно сложен, ведь без инструкции по пользованию в нём сложно разобраться.

Нужно сделать его более дружелюбным к посетителям, чтобы была возможность интуитивно в нём разобраться. Также необходимо внедрить фильтрацию в поисковую систему, по образовательным направлениям проекта, по типу занятости (удалённая работа, работа на месте, экспедиции, стажировки), по типу проекта (исследовательский, прикладной, сервисный), по навыкам, которые должны быть у участника проекта и теги (SMM, английский язык, волонтерство, интервью и др.);

4) пересмотр формата проведения практических занятий. Как показала практика, мало только уведомить студентов о проектном обучении, их нужно как морально, так и физически подготовить. Повысить их уверенность в собственных силах, показать им, что все нужные знания у них уже имеются, нужно лишь грамотно ими распоряжаться. Этого можно добиться изменением формата практических занятий. На практических занятиях, студенты закрепляют полученные знания на лекции в виде выполнения заданий, либо написания курсовых и семестровых работ. Зарубежный и российский опыт показывают нам, что это можно делать и путём формирования проектов. Есть несколько примеров:

а) изучение предмета путём рассмотрения его через призму увлечений. Перед студентами ставят задачу, написать исследовательский проект по изучению предмета, опираясь на их увлечения. Студенты выбирают тему предмета, которую желают раскрыть и проводят через призму собственных увлечений. Например, «Управление человеческими ресурсами в футбольной команде ЦСКА», «Организация подрядных отношений в строительстве парка развлечений» и т.д;

б) командное выполнение кейсов, путем разработки проекта. Учебные группы разбивают на команды, для выполнения проекта. Дается один и тот же кейс для всех команд. Команды должны подготовить проекта опираясь на информацию и проблемы, заложенные в кейсе. Критериями оценивания будут креативность решения, обоснованность, реализуемость и качество изложения;

в) подробный разбор креативных и инновационных решений в менеджменте. Преподаватель, вместе со студентами разбирает примеры из истории менеджмента, в которых были приняты креативные решения сложившихся проблем. Это

позволить увидеть последовательность действий в поиске проблемы, выявления её ключевых параметров, способы проработки решения или действия и проанализировать результат. По подробной теме есть масса источников, например, книга Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури «Основы менеджмента».

Необходимо упомянуть момент, стимулирования самих преподавателей, для введения нового подхода, ведь это требует высокую трудоёмкость и выделение времени на повышение квалификации. Стимулами могут послужить повышение ставки у преподавателей, которые прошли курсы повышения квалификации и внедрили проектный подход в учебный методический план. Также это личностный рост преподавателей, повышение их значимости как специалиста. И возможность улучшения процесса преподавания;

5) выход на заказчиков и работа с ними. На первых этапах, регулярно проводить поиск заказчиков, путём выхода на конкретные предприятия или общественные организации. Особенно нужно выделить именно момент инициативы от предприятия, а не от ВУЗа. Предприятие должно иметь дефицит специалистов среди кадров, и решением проблемы будет внедрение в свою работу проектных команд студентов. Которые в ходе работы смогут в полной мере раскрыть деятельность предприятия, проанализировать эффективность работы, выделить проблемы и предложить перечень мероприятий. После окончания проекта, предприятие сможет получить ценные кадры в лице студентов, которые будут знать весь протекающий внутренний процесс, с возможностью реализации и контроля их проектов уже конкретно внутри компании. А ВУЗ получит ценных специалистов, которые смогут продолжить профильную деятельность сразу после окончания обучения. Когда результаты работ с заказчиками покажут свою эффективность, заказы от предприятий начнут поступать самостоятельно.

После проведения всех предварительных этапов, которые были показаны, ВУЗ сможет избавиться от ключевых проблем, протекающих в данный момент и повысить эффективность рабочих процессов. Это поможет добиться поставленных

целей проектного обучения и улучшит понимание самой системы, как для преподавателей, так и для самих студентов.

4.3 Оценка эффекта внедрения проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП

Существует довольно широкий спектр методик, позволяющий оценить получаемый от внедрения конкретного проекта эффект. В общепринятом понимании, их разделяют по следующим классификационным признакам:

1) общие и специализированные. Общие методики адаптируемые и могут использоваться для проектов различной направленности, в то время как специализированные методики, зачастую, разрабатываются отдельными заказчиками, для собственного использования и проектов определенной направленности;

2) отраслевые. Методики данной классификации используются в рамках конкретного сектора экономики. Оценка эффекта проводится на основе заранее заданных критериев, с использованием имеющейся информации о специфике отраслевой принадлежности того или иного проекта;

3) основанные на натуральных и финансовых показателях. При возникновении ситуации, когда оценить эффективность проекта в денежном выражении по тем или иным причинам не представляется возможным, для выявления целесообразности реализации проекта используются методики оценки, основанные на натуральных показателях. В обратном случае, при наличии всего необходимого пласта информации, свободно интерпретируемой для анализа, используют методики оценки эффективности проекта, основанные на финансовых показателях.

Описанные методики измерения эффекта позволяют наглядно отобразить достигаемые при реализации проекта результаты, а также получаемый от их достижения эффект. В случае рассматриваемого в данной выпускной квалификационной работе проекта реализации учебной программы проектного обучения для студентов дневной формы обучения, обучающихся по направлению

«Менеджмент», профиль «Экономика промышленности и управление проектами» в ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ), при измерении эффекта целесообразно использовать общие методики, по типу логических матриц и теории изменений. Посредством применения этих методик, станет возможным наглядная демонстрация того эффекта, который принесет реализация проектируемой программы.

Решение об использовании приведенных методик для демонстрации получаемого от реализации проекта программы было принято вследствие анализа имеющейся ресурсной базы, такой как время, затрачиваемое на изучения инструмента измерения, квалификации проводящих оценку специалистов, доступность и объём информационных данных касательно применения конкретного метода и самого проекта, а также потребность в наличие определенных вычислительных мощностей.

Изучение инструментов и методик измерения эффективности проекта осуществлялось на основе информации, приведенной в монографии за авторством Рождественской Н.В., Богуславской С.Б., Бобровой О.С. «Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив», а также была использована информация из интернет-ресурсов и полученные в ходе прохождения обучения знания. В данном конкретном случае, использование вычислительных программных обеспечений и ресурсов не представляется необходимым, поэтому особых требований к ресурсной базе для проведения оценки эффекта проекта не предъявлялось. Как следствие, в рамках выполнения выпускной квалификационной работы, оценить эффект от реализации программы проекта предполагается посредством составления логической матрицы и теории изменений.

Основополагающей задачей общих методик оценки получаемого при реализации проекта эффекта является выявление взаимозависимости от затраченных ресурсов проекта, выполненных в его рамках действий и конечным результатом. Как предмет изучения, в данном случае можно выделить протекающие внутри проекта процессы, приводящие к получению эффекта, при

этом, в рамках применения приведенных инструментов, он не имеет количественной оценки, а только лишь описывается. Использование процессных методик возможно не только на этапе создания программы проекта, но и в течение его реализации, для отслеживания результатов и корректировки действий по их достижению. В подобных случаях логическая модель и теория изменений являются крайне полезным инструментом.

Логическая модель позволяет наиболее доступно отразить концепцию проекта для всех заинтересованных сторон. При этом, также возможно применение логического моделирования для анализа уже функционирующего проекта. На этапе разработки проекта, модель позволяет задать направление работы, способствует сформировать перечень критериев и информации для анализа эффективности реализации проекта. Модель включает в себя следующие составляющие, необходимые для проведения анализа эффективности реализации проекта:

1) ресурсы (Inputs). Под этим компонентом в модели понимается совокупность всех вложений, способствующих достижению целей проекта. Это могут быть трудовые, финансовые, информационные, технологические ресурсы. Для наиболее точного описания ресурсного обеспечения проекта, необходимо осознавать возможности лиц, его реализующих, внутренние возможности команды разработчиков проекта, влияние внешних факторов среды, в которой проект функционирует, и т.д.;

2) действия (Activities). Данный компонент включает в себя подробное описание того, как именно используются все имеющиеся проектные ресурсы для достижения поставленной цели. В контексте анализа необходимо наиболее подробно раскрыть применяемые технологии, методики, инструментарий. Поскольку результат подобных рассматриваемому в данной выпускной квалификационной работе проекту может быть достигнут разными путями, описание применяемых действий представляет зачастую особый интерес для заказчика проекта;

3) непосредственный результат (Outputs). Как результат, в контексте модели рассматривается степень достижения поставленных в проекте целей, выражаемых в натуральных показателях. Они описывают фактически выпущенный продукт, а также количество, либо качество оказываемой услуги. В некоторых случаях, данный компонент подразделяют на промежуточный и итоговый результат. В первом случае происходит измерение достигаемого результата, оказываемого на внутреннюю среду проекта, во втором – демонстрации изменений, произошедших во внешнем окружении проекта;

4) социальный результат (Outcomes). Суть данного компонента заключается в отражении получаемых изменений у участников программы при выполнении цели проекта, например повышение уровня владения знаниями и навыков в какой-либо области, улучшение социального статуса, степени удовлетворенности, и тд. Рассмотрение социальных результатов подразумевает распределение по временным отрезкам в краткосрочном, среднесрочном, и долгосрочном периодах. Описание социального результата необходимо проводить, используя технологию SMART;

5) социальный эффект (Impact). Компонент описывает сформировавшиеся при достижении результата проекта устойчивые изменения в образе жизни его целевой аудитории. При описании итогового социального эффекта, во внимание принимаются факторы внешнего окружения проекта, такие как:

а) продолжительность влияния. Стоит отметить, что по прошествии определенного количества времени, эффект от реализации проекта имеет свойство ослабевать и впоследствии исчезать совсем. Как следствие, анализ социального эффекта стоит проводить, четко осознавая на какой именно срок рассчитано наблюдение за результатом и какова планируемая динамика его выраженности;

б) атрибуция. Подразумевается выделение результата именно тех действий, которые были совершены в результате реализации проекта. В случае, если эффект достигнут путем влияния сторонних факторов, это стоит отметить отдельно;

в) влияние внешней среды. В некоторых ситуациях, результаты от реализации конкретных проектов не имеют существенного вклада, в отличие от факторов его внешнего окружения. Данный аспект рассматривается в случае, когда при достижении социального эффекта помимо анализируемого проекта принимали участие лица, не являющиеся стейкхолдерами проекта;

г) эффект замещения. Данный аспект также принимается во внимание, так как участие исполнителей в разрабатываемом проекте, лишило их возможности получения каких-либо иных благ, какие они могли бы получить в случае участия в иных программах. Тоже касается и ресурсного обеспечения проекта – применяемые для реализации ресурсы могли быть задействованы для иных целей.

Структурное представление логической модели представлено на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Логическая модель

Касаясь метода измерения эффекта от реализации проекта путем составления теории изменений, метод является универсальным инструментом измерения результата, подходящим для проекта любой направленности и масштабов. Теория изменений характеризуется как подробное описание того, какие и каким образом

должны произойти запланированные проектом изменения, в созданных им же условиях. Как инструмент планирования, теория изменений позволяет визуализировать возможную будущую ситуацию, а также ее желаемое развитие, определить ключевые условия достижения тех или иных результатов проекта, проанализировать процессы достижения целей, описать характер взаимосвязей планируемых результатов с совершаемыми действиями и объяснить целесообразность их проведения, осуществляя таким образом оперативное планирование проекта. Как недостатки применения такого метода, можно выделить невозможность получения наиболее точного описания развития будущей ситуации, а также неспособность избежать неопределенности ситуации и рисков.

Как и логическая модель, теория изменений включает в себя несколько необходимых к принятию во внимание элементов. Это:

1) дерево решений/целей. Это ключевой компонент формирования теории изменений, он наглядно показывает связи промежуточных результатов проекта с конечными. Достижимые результаты подразделяются и рассматриваются в краткосрочном, среднесрочном, и долгосрочном временном промежутке. При этом стоит обратить внимание на момент наличия у проекта одной основной четко сформулированной, определенной во временном отношении, и достижимой цели, которую заинтересованные в реализации проекта стейкхолдеры и команда проекта должны достичь;

2) дерево проблем. Компонент структурирования проблем проекта позволяет комплексно проанализировать цели и задачи проекта. Процесс построения дерева проблем заключается в выделении основной (ключевой) проблемы, которая поставлена перед командой проекта. Полученная структура накладывается на результаты построения дерева целей, и на основании этого формулируется логическое представление того, какие именно действия должны быть совершены в рамках проекта;

3) допущения. Допущения, в контексте использования модели изменений, описывают какими способами и под влиянием каких факторов будут достигнуты

промежуточные и конечные цели проекта. Определяют допущения, находящиеся в зоне влияния проекта, и допущения, расположенные вне проекта. К первым относят внутреннюю среду разрабатываемого проекта (допущения, связанные с использованием каких-либо ресурсов, совершением тех или иных действий, принятия решений, и тд). Допущения вне зоны влияния проекта связаны с эффектом от воздействия людей и организаций, функционирующих во внешнем окружении проекта. Формирование допущений во многом схоже с классическим вариантом анализа рисков. Выявление допущений может быть распространено как на весь проект, так и на отдельные его результирующие составляющие.

В описание теории изменений также включают формирование действий и индикаторов изменения. Представляемые к их оформлению требования являются стандартным, то есть компонент действий отражает применяемые технологии, инструменты и методики достижения поставленной в проекте цели, а индикация заключается в описании того, на какие именно аспекты необходимо обратить внимание при отслеживании степени достижения промежуточных результатов и конечной цели проекта.

Крайне важным элементом составления теории изменений является ее описательная часть. По сути, она несет в себе основную смысловую нагрузку, в подробном виде раскрывая основные аспекты анализируемого проекта, донося важную информацию до заинтересованных в реализации проекта лиц. Описательная часть теории изменений содержит в себе демонстрацию логической взаимосвязи предпосылок и приведших в следствие их возникновения действий (обоснованность и детальная проработка каждой из выявленных предпосылок). Также, повествовательная часть теории отражает реалистичность поставленной в проекте цели, то есть доказывает, что проект может быть реализован в установленные заказчиком сроки и по итогу достигнуть именно тех целей и эффекта, которые в плане являются ключевыми. Часть демонстрации контролируемости показывает, что все приведенные в теории индикаторы

измерения изменений могут быть определены и вычислены по существующим и используемым методикам, а результаты их расчетов могут быть проверены.

Таким образом, в результате изучения процесса оценки эффекта от реализации проекта, было определено, что использование данной модели измерения позволит достичь следующих задач:

- 1) выявить и выделить наиболее значимые результаты реализации проекта, описать и, при наличии необходимой информации, вычислить их;
- 2) подвергнуть анализу и последующей оценке не только итоговый результат от реализации проекта, но и сам процесс его достижения;
- 3) найти новые пути развития, взаимодействуя с другими проектами и инициативами.

Применение описанных методов оценки степени достижения эффекта от реализации программы проектного обучения на базе кафедры «Экономика промышленности и управление проектами» основан на анализе организационной структуры участников команды проекта разработки программы развития ГК "Челябтортехника", протекающих в ходе разработки проектного задания процессами, имеющейся в распоряжении ресурсной базы, а также полученных на настоящий момент времени промежуточных результатов. Выделенные ранее проблемы реализации программы проектного обучения необходимо структурировать по степени их значимости и масштабу влияния. Для этого, в рамках использования теории изменений, будет применено структурирование выявленных проблемных мест в виде дерева проблем. Дерево проблем представлено на рисунке 4.2.

Из полученной схемы можно наглядно увидеть взаимозависимость выявленных проблемных мест реализации программы проектного обучения. Пунктирной линией обозначены те проблемы, которые являются неразрешимыми в рамках исследуемого проекта, то есть оказывают влияние из его внешнего окружения. Действительно, проблема слабой заинтересованности местных предприятий в разработке проектов различной целевой направленности при помощи студентов

ВУЗа является наиболее актуальной, ведь вследствие ее воздействия возможности выбора для проработки того или иного проекта, у студентов нет.

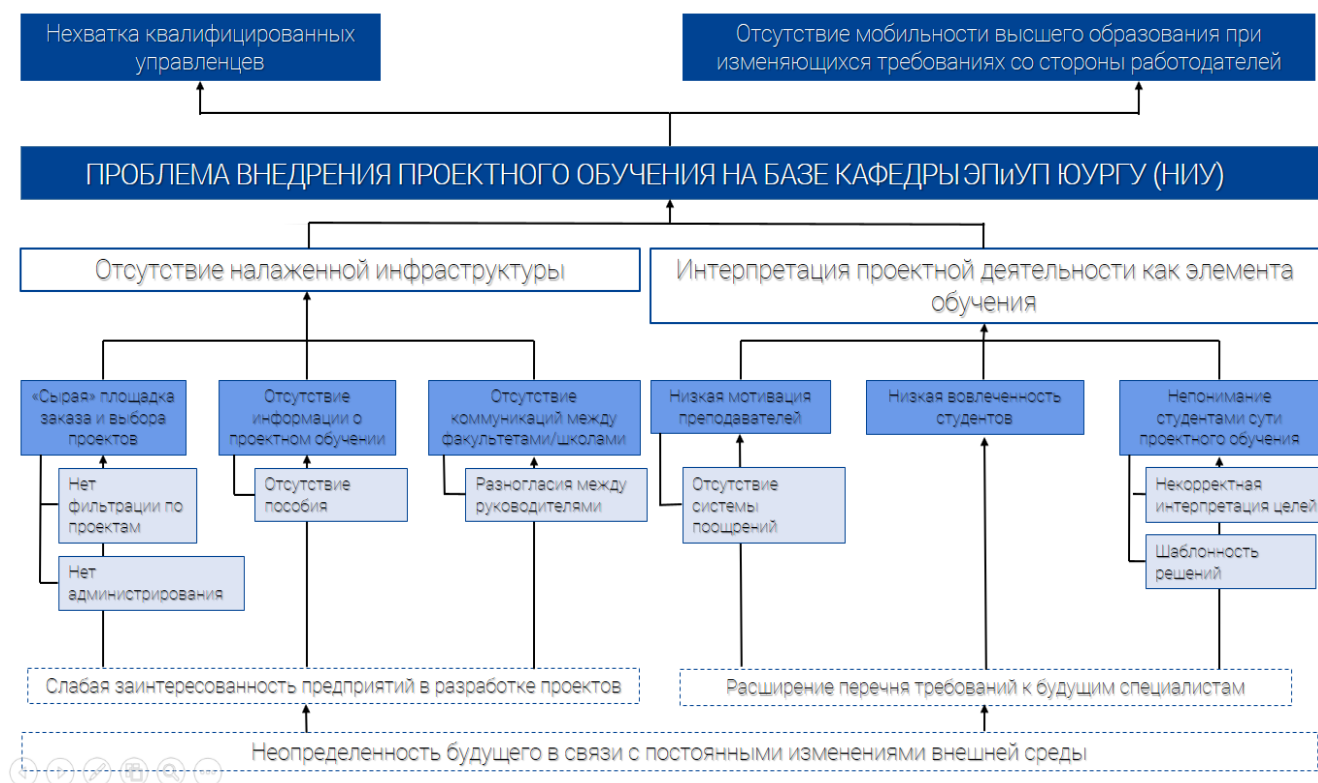


Рисунок 4.2 – Дерево проблем проекта

Исходя из результатов структурирования выявленных в ходе анализа проблем, полученная модель позволит определить взаимозависимость между ними. Рассмотрим каждую из проблем более подробно.

Проблема отсутствия предприятий-партнеров, которые будут выступать инициаторами проектов, в случае исследуемой кафедры, на данный момент стоит наиболее остро. Даже в контексте разработки рассматриваемого в рамках данной выпускной квалификационной работы проекта в сотрудничестве с ГК «Челябторгтехника», инициатором проекта, по паспорту, выступаем именно кафедра ЭПиУП. Это может говорить о слабой заинтересованности предприятия в результатах работы по проекту, что влечет за собой трудности при его разработке из-за отсутствия связи с заказчиком. Таким образом результат проекта рискует быть недостоверным, и, как следствие, ненужным.

К факторам внешнего окружения также были отнесены расширенные требования к соискателям работы от работодателей. В сложившихся условиях высокой конкуренции за рабочее место между окончившими обучение в ВУЗе специалистами, даже при условии найма на самую простую работу, работодатель предъявляет соискателю, расширенный перечень требований, включающий в себя не только обязательное владение профильными знаниями и навыками, но и конкретные личностные характеристики, способные оказать существенное влияние на результат выполняемой работы.

Саму проблему реализации программы проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП, по результатам составления дерева проблем, было решено разделить на две подгруппы: отсутствие налаженной инфраструктуры и интерпретация проектной деятельности как внеучебной. Из данных групп вытекают несколько составляющих проблем, описывающих выявленные недостатки реализуемой на данный момент системы.

К группе проблем, связанных с фактическим состоянием информационного и ресурсного обеспечения программы, были отнесены:

- 1) «сырая» площадка заказа и выбора проектов. При формировании проблематики проектного обучения в рамках всего ВУЗа, было отмечено несоответствующее состояние специально созданной программной площадки для регистрации проектов проектного обучения. Отсутствие администрирования и должного контроля за ресурсом влечет за собой несвоевременное обновление публикуемой на сайте информации – фактически, данный сайт не функционирует. Расположенная на нем информация о реализуемых проектах является либо недействительной, либо устаревшей. Стоит также отметить, что студенты ничего не знают о существовании данного ресурса, и регистрируются в нем только по факту вступления в проектную команду. Площадка, рассчитанная на организацию возможности для выбора студентами тех проектов, в которых они хотели бы принять участие, объективно не выполняет возложенных на нее функций;

2) отсутствие информации о проектном обучении. При создании инфраструктуры для реализации программы проектного обучения, роль интерпретации сути проектного образования при подготовке к работе преподавательского состава, являются одной из ключевых. Отсутствие программного обеспечения, подобного тому же «Облаку проектов», является не таким критичным аспектом, как непонимание того, что нужно делать среди представителей преподавательского состава. Являясь звеном, управляющим и принимающим те или иные решения по проекту при его разработке командой студентов, понимание преподавателем того, как именно должно проходить обучение в рамках данного метода, является довольно значимым критерием для достижения поставленной цели;

3) отсутствие коммуникаций между факультетами/школами. При разработке межфакультетских и межинституциональных проектов, налаженное взаимодействие между руководящим составом участвующих в проекте структурных подразделений несет в себе обязательный характер. На примере разобранного ранее опыта реализации межинституционального проекта при участии Политехнического института, ВШЭУ и факультета журналистики, было наглядно продемонстрировано как наличие этой проблемы влияет на процесс реализации проекта, и на его итоговый результат.

К группе проблем, связанных с интерпретацией проектной деятельности для студентов, были отнесены:

1) низкая мотивация преподавателей. Безусловно, работа над разработкой проекта как для студентов, так и для преподавателей, является крайне ресурсозатратной. На настоящий момент, проектное обучение действительно протекает вне рамок утвержденной учебной программы, тем самым участие в подобных проектах никак не оплачивается дополнительно, хотя преподаватель должен осуществлять подготовку к каждому подобному проекту отдельно. Проблема отсутствия какой-либо системы стимулирования влечет за собой

нежелание как рядовых, так и ведущих специалистов добавлять себе и без того расписанную нагрузку;

2) низкая мотивация студентов. То же самое касается и студентов. Стоит признать, что для большинства обучающихся, получение знаний, навыков, и формирование себя как специалиста, не является приоритетной целью. В подавляющем количестве случаев, целью обучения в ВУЗе для студентов ограничивается желанием получить диплом. Говорить об участии в каких-либо внеучебных мероприятиях не приходится. Приводя в пример положение дел по данному вопросу на кафедре ЭПиУП, на предложения об участии в тех или иных проектах или мероприятиях, поступающих к студентам, преподаватели зачастую не получают никакой обратной связи. Возвращаясь к моменту того, что проекты проектного обучения, как и сам процесс, довольно ресурсозатратны, студенты не готовы принимать в этом участие;

3) непонимание студентами сути проектного обучения. Правильно подобранные участники команды для разработки того или иного проекта, во многом определяют успешность достижения поставленных целей и задач. Процесс формирования команды для разработки исследуемого проекта ограничивался опросом среди групп студентов на предмет выявления желающих принять участие. То есть, потенциальные участники проектной команды не отбирались на основе заранее выделенных критериев, либо специфичных требований. Это происходит, опять же, вследствие низкого уровня заинтересованности у студентов принимать участие в работе, не входящей в основной учебный план. Для аргументации, были озвучены моменты поощрения за участие в данной деятельности, на что студенты, обратили внимание в первую очередь. По сути, единственным определяющим моментов будет ли студент участвовать в разработке проекта – это какую выгоду он сможет от этого получить. Преподнося информацию таким образом, возникает риск отбора некомпетентных участников в команду проекта, тем самым создавая угрозу для его достижения его конечного результата. Студент не осознает ценность

участия в подобном мероприятии, выискивая лишь выгоду материального характера.

Сформированное дерево проблем отразило необходимость принятия решений для нивелирования эффекта от их воздействия. Для демонстрации взаимосвязи проблем и формируемого перечня решений, было построено дерево решений проекта реализации программы проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП. Выносимые решения формируются по каждой из выделенных проблем, с акцентом на учет изменения фактического состояния неопределенности внешнего окружения. Дерево решений представлено на рисунке 4.3.

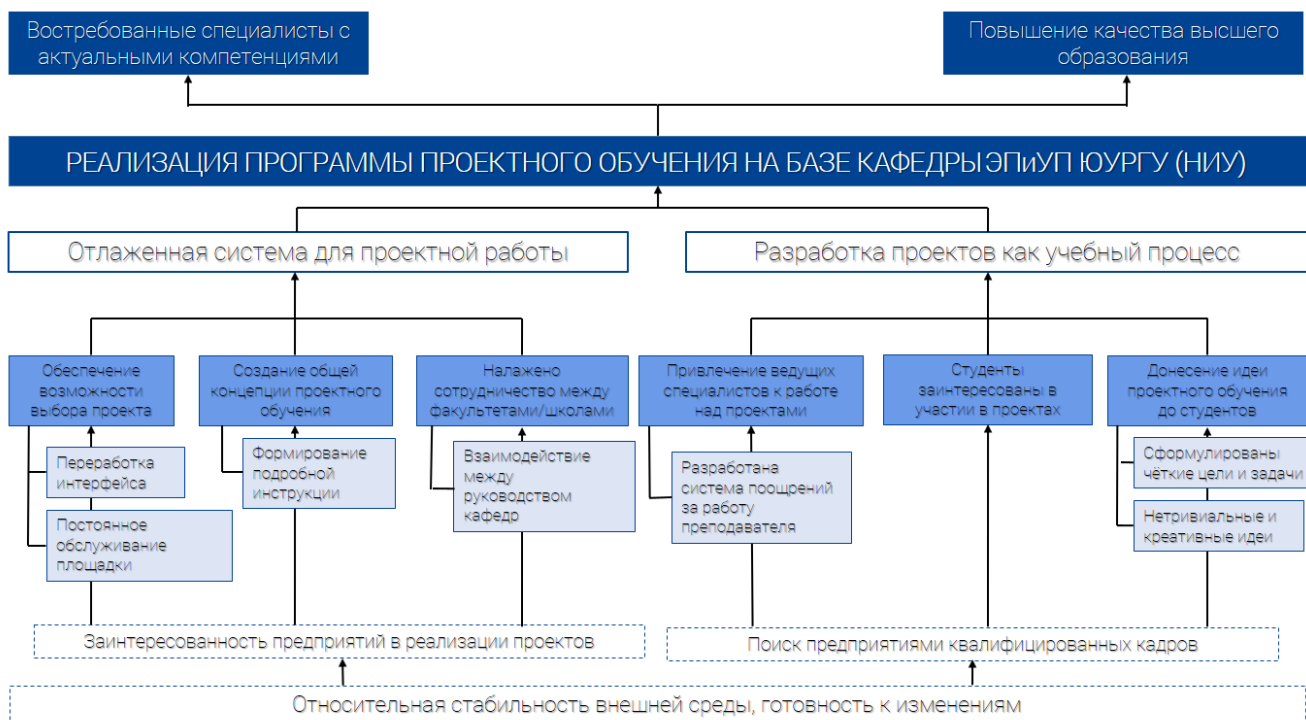


Рисунок 4.3 – Дерево решений проекта

Говоря об изменении внешнего окружения, подразумевается относительная стабильность ситуации, готовность и возможность оперативно реагировать на возникающие перемены. В контексте программы проектного обучения, таковыми могут выступать различные смены приоритетных направлений обучения, нацеленность на развитие иных качеств и характеристик обучающихся (предполагается отслеживание изменений в запросах к кадрам со стороны

предприятий), внедрение новых технологий и методик, посредством которых процесс проектного обучения будет совершенствоваться и получаемые студентами-участниками проекта компетенции будут носить актуальный характер.

Приведенное на рисунке 4.3 дерево решений представляет из себя по сути описание идеальной ситуации, при которой реализация программы проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП будет показывать наиболее эффективные результаты. Это следует из того, что при относительном представлении о изменениях внешнего окружения, местные предприятия (с другой стороны, не стоит особый акцент делать на местных предприятиях, это касается для большинства российских компаний) будут заинтересованы в сотрудничестве с ВУЗами, в частности с кафедрой ЭПиУП, совместно разрабатывая проекты по развитию. То есть, в случае появления предприятий, желающих выступить инициаторами проекта, студенты смогут получить выбор, что позволит найти для каждого конкретного проекта своих исполнителей, заинтересованных в работе с данной сферой или областью деятельности. При этом, предприятие получит возможность выявить среди перечня участвующих студентов потенциального работника.

К группе решений, относящихся к внесению корректировок в имеющуюся инфраструктуру программы проектного образования, были отнесены:

- 1) обеспечение возможности выбора проектов. Как уже было сказано, наличие существенного перечня заинтересованных в работе с ВУЗами предприятий значительно увеличит количество предлагаемых к разработке проектов, тем самым обеспечив студентам возможность сделать решение относительно того, в разработке какого именно проекта принимать участие. Переработка структуры сайта «Облака проектов» позволит облегчить этот процесс. Применение подобных ресурсов не является чем-то новым в практике проектного обучения. Как наиболее проработанный в плане дизайна и функционала, удобный в обращении, и что немало важно, функционирующий сайт с базой данных предлагаемых для разработки проектов, стоит отметить «Ярмарку проектов» НИУ ВШЭ. Созданный

ими ресурс значительно облегчает студентам ВУЗа поиск и выбор тех проектов, над которыми они хотят работать. Во многом, положительный эффект от использования этой системы достигается благодаря системе фильтрации по приводимым критериям (направление, тип, цель, задачи и срок проекта, необходимые личностные качества, и тд);

2) создание общей концепции проектного обучения. Данный аспект заключается в разработке учебно-методического пособия по интерпретированию сути, целей и задач проектного обучения для профессорско-преподавательского состава, задействованного в программе проектного образования. Это позволит повысить квалификацию преподавательского состава, актуализирует имеющийся у них пласт информации (преподаватели кафедры ЭПиУП являются специалистами в своей области знаний, но ввиду отсутствия практики применения проектного подхода к обучению в российских учебных заведениях высшего образования, следует предположить, что о тех или иных моментах они могут быть не осведомлены). Кроме того, реализация данного решения поспособствует формализации процесса работы в рамках программы, уточнив все возможные организационные моменты;

3) сотрудничество между факультетами/школами. На данный момент, кафедра существует как отдельное структурное подразделение, находясь в обособленном от остального окружения положении. Взаимодействие между кафедрами и школами обеспечит возможность наиболее эффективного выполнения задач межкафедральных и межинституциональных проектов, в которых студенты, разрабатывая конкретные проекты, смогут изучить отличные от своей профильной области знаний. Как следствие, будет реализована основная концепция проектного обучения, подразумевающая под собой совершенствование имеющихся и приобретение новых компетенций, вне зависимости от принадлежности к конкретному направлению;

4) привлечение ведущих специалистов к работе над проектами. Участие в разработке и реализации проектов проектного обучения должно нести за собой

должное вознаграждение. Собственно, создание и регламентирование системы поощрительных премий за демонстрацию командой положительных результатов работы над проектом должно нести за собой объективную оценку вклада преподавателя в успех проекта. Также, привлечение и прикрепление ведущих специалистов кафедры к проектным командам позволит проработать проекты более детально, ведь фактор богатого опыта работы преподавателя в области разработки проектов играет далеко не последнюю роль при достижении целей проекта. К тому же, это станет существенным преимуществом для участников проектной команды в плане развития личностных компетенций и получения опыта общения и работы под руководством действительно качественных специалистов в управленческой сфере;

5) повышение интереса студентов к работе над проектами. В данном случае, стоит говорить о пересмотре предлагаемых студентам поощрений (а именно о преподнесении им информации об этом), чтобы избежать фактора влияния наличия материальных выгод на их решение об участии в проекте. При отборе стоит выявить перечень требуемых компетенций, личностных характеристик, направление области знаний, и др. Также, в моменте собеседования с кандидатами на участие в проектной команде стоит обозначить, что предлагаемое к получению поощрение за работу они смогут получить только в случае демонстрации запланированных в рамках проекта результатов. Таким образом, будет происходить привлечение действительно заинтересованных студентов, и отсеивать тех, кого мотивирует только получение выгод, а не знаний;

6) донесение идеи проектного обучения до студентов. Чтобы обучающиеся наиболее точно понимали суть и значимость выполняемых в рамках программы проектного образования работ, необходимо ознакомить студентов с темой проектного образования в принципе, то есть раскрыть основные аспекты, такие как цель, задачи, миссия, и тд. Приводимую информацию следует подкреплять примерами опыта реализации данного метода обучения, существует довольно большое количество информации о примерах крупномасштабных проектов для

промышленных гигантов, разработанных и реализованных на данном предприятии командой студентов. Необходимо обеспечить понимание того, что работа над проектом в рамках программы проектного обучения будет являться серьезной работой, результаты которой, при качественной проработке, могут быть реализованы.

Сопоставив полученные в ходе формирования теории изменений дерева проблем и решений, была получена необходимая база информации для анализа и составления логической матрицы проекта. Структура логической матрицы представлена на рисунке 4.4.



Рисунок 4.4 – Структура логической матрицы

Формирование логической матрицы позволит более детально рассмотреть процесс реализации программы проектного обучения, посредством разбиения ключевых планируемых результатов на более мелкие, так называемые «микро-результаты», в совокупности, ведущие к достижению сформулированных целей краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного характера. Кроме того, применение данного метода препарирования процесса реализации программы

позволит наиболее точно определить потребность в того или иного рода ресурсах, распланировать их применение в рамках достижения конкретного результата, увидеть взаимосвязь между использованием этих самых ресурсов, достижением поставленного результата, при влиянии также определенных в ходе построения логической модели допущений (иначе их можно охарактеризовать как риски проекта, но стоит отметить, что допускается выделение не только допущений отрицательного характера, но и положительных аспектов, которые стоит принимать во внимание при выполнении целевых действий).

Полученная логическая матрица проекта реализации программы проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП приведена в приложении В, таблица В.1.

Были выделены долгосрочная и краткосрочная цели, планируемые к достижению. Долгосрочная, так как рассчитана на длительный срок воздействия, определена как реализация планируемой программы проектного обучения для подготовки специалистов высочайшего класса в области проектного управления, с поправкой на то, что ее действие станет обязательной частью учебного плана. Интерпретация решения формулировки именно такой цели заключается в актуальности применения данной методики преподавания учебного материала в ВУЗах с мировым именем. Рассмотренный ранее зарубежный опыт использования проектно-ориентированного метода продемонстрировал, что при должной организации, применение проектного образования способно принести вполне существенные результаты в виде престижа и качества образования, а также готовых к решению самых разных задач квалифицированных и перспективных специалистов. Следует также отметить, что как минимум в ближайшей перспективе, профессия управляющего проектами не перестанет быть востребованной и сохранит уже имеющийся уровень спроса среди работодателей, тем самым только подкрепляя необходимость интеграции проектного метода обучения, как способа повышения эффективности подготовки специалистов-управленцев. Касаясь краткосрочной цели, была отмечена необходимость реализации разрабатываемого в рамках тестового запуска на базе кафедры ЭПиУП

программы проектного обучения проекта по развитию ГК «Челябторгтехника». Делая акцент на тот факт, что этот проект является одним из первых, разрабатываемых в рамках программы проектного обучения, необходимо показать максимально возможный качественный результат. Оценить же его результативность можно посредством анализа предоставленных промежуточных, и, к моменту окончания установленного срока реализации проекта, его итоговых результатов. При этом, стоит принять во внимание скорую реорганизацию состава участников проектной команды, тем самым возможно возникновение затруднительных для продолжения работы над проектом моментов. Также, к выявленным допущениям были отнесены такие факторы, как потеря интереса у предприятия-заказчика к реализации проекта, и смена целевой направленности. Действительно, будет уместным подчеркнуть момент неполномерного участия предприятия в процессе разработки проекта. Касаясь аспекта целевых интересов руководства предприятия (по последней информации, компания рассматривает возможность изменения целевого задания), существует риск возникновения необходимости внесения существенных корректировок в уже имеющиеся на данный момент результаты.

Достижение планируемых целей необходимо обеспечить, путем разрешения вопросов двух масштабных составляющих: формирования функционирующей среды для обеспечения возможности выбора проектов для разработки, и проведения мероприятий, способствующих повышению интереса обучающихся и преподавателей к участию в проектах проектного обучения. В первую очередь, стоит направить усилия на обеспечение студентам возможности выбора проектов для разработки, созданию общей концепции проектного обучения, и формирования взаимовыгодного сотрудничества между кафедрами/факультетами/школами. Это позволит сформировать комфортную среду для начала работы в рамках программы проектного обучения. Поиск предприятий-партнеров, заинтересованных в совместной разработке проектов является одним из ключевых целевых решений по этому вопросу. Наличие большого перечня доступных для выбора проектов

позволит привлечь к их разработке как можно больше инициативных обучающихся, что принесет положительный результат как для кафедры и предприятия-инициатора, так и для самих студентов. Отмечаем тот факт, что в настоящий момент, предприятия не располагают информацией о применении метода проектного обучения в ВУЗе, как следствие, не представляют тех возможностей, которые им может принести участие в данной программе. Также, сказывается недоверие к качеству результатов работ студенческих проектных команд, и наличие внутренних конфликтов на предприятии (с одной стороны, предприятия не заинтересованы в трате своих внутренних ресурсов для разработки проектов, так как зачастую, при довольно объемном задании, разработка проекта может стать довольно ресурсозатратной, но с другой стороны, доверять такие задания студентам, которые, по их мнению, еще не являются специалистами, руководство предприятия не готово). Для обеспечения осведомленности предприятий о возможностях и преимуществах программы проектного обучения, необходимо проведение агитационной кампании от ведущих специалистов кафедры с демонстрацией примеров успешно разработанных студентами проектов. Как дополнительную возможность налаживания партнерских отношений с предприятиями, стоит обратиться к выпускникам кафедры, работающим на предприятиях.

Для начала работы студентов в рамках программы проектного обучения, необходимо обеспечить понимание сути и целей данного метода среди преподавателей кафедры, которые по сути будут выступать в роли руководителей проектных команд. Осведомленность и наличие всех необходимых в данном вопросе компетенций у профессорско-преподавательского состава позволит избежать недопонимания в ходе работы над проектом. Так как объем информации о проектном методе обучения включает в себя довольно широкий перечень литературы и статей, формирование единого учебно-методического материала, на который впоследствии можно будет ссылаться, займет большое количество времени и иных ресурсов, в том числе необходимость прохождения программы по

повышению квалификации в области управления проектами. Получения соответствующей квалификации возможно, как при обучении по внутривузовской программе, так и за пределами университета. Зачастую, на подобные мероприятия выделяются средства из бюджета ВУЗа, или кафедры, либо это требует трату собственных средств. Также стоит отметить, что в разработке методических материалов по данной теме в обязательном порядке должны быть задействованы ведущие специалисты кафедры, обладающие достаточным уровнем владения профессиональными навыками и существенным опытом в сфере работы с проектами. В рамках реализации этой целевой установки есть риск столкновения интересов и неприятия кардинальных изменений в процессе обучения некоторыми представителями профессорско-преподавательского состава кафедры. Действительно, описываемые решения, как и сама программа, существенным образом отличается от того сложившегося образа и понимания процесса обучения, какой действует на данный момент. Он довольно трудозатратен и требует более гибкого подхода к разработке программ обучения, тем самым повышая и без того высокую нагрузку. Также, имеет место фактор влияния субъективной оценки проектной формы обучения, вызывающей тем самым недоверие и, самое главное, нежелание подстраиваться под нововведения.

Не менее важным аспектом формирования среды для комфортной проектной деятельности студентов, является наличие здоровых и взаимовыгодных отношений между структурными подразделениями ВУЗа, а именно кафедрами, факультетами и школами. Разработка межкафедральных и межинституциональных проектов позволяет обучающимся наиболее широко раскрыть тему проектного задания, изучая аспекты, не связанные с их основным видом деятельности (например, такими проектами могут быть совместные разработки ВШЭУ и политехнического института). Опыт участия в разработке подобного проекта, приведенного для примера ранее, позволил убедиться в том, что принимающие в работе над проектом подразделения преследуют свои определенные цели, не заботясь о конечном результате, тем самым делая разработку проекта бессмысленной. Отсутствие

какой-либо коммуникации между руководителями разных подразделений приводит к возникновению спорных моментов и разногласий. Также, в контексте конфликтов среди руководства, возвращаемся к проблеме кураторства, которая также является определяющей в ходе работы над заданием проекта. Решение этих проблем послужит почвой для разработки имеющих огромный потенциал идей, которые в будущем смогут привнести что-то новое как в процесс обучения, так и в виде какого-либо конечного продукта. К тому же, при отсутствии заказов извне, такого рода проекты способны во многом стать вполне качественной альтернативой, не противореча при этом концепции проектного обучения.

Обеспечив приемлемые условия для проектной работы и обеспечив всеми необходимыми материалами и навыками профессорско-преподавательский состав, необходимо сосредоточить усилия на привлечении к участию в разработке проектов в рамках программы проектного обучения как студентов, так и самих преподавателей. Во многом, именно заинтересованность преподавателя играет определяющую роль, ведь существенное количество организационной работы и контроля за участниками команды проекта входит в перечень его функциональных обязанностей как руководителя команды. На данный момент, сложно говорить о какой-либо заинтересованности у представителей преподавательского состава кафедры, так как за участие в проектах программы проектного обучения не предусмотрена система премирования, хотя такая работа предусматривает трату огромного количества ресурсов, в том числе и временных. Тоже самое касается и ведущих специалистов кафедры – они не готовы тратить свое время на неоплачиваемую должным образом работу. К тому же, наличие и без того большой учебной нагрузки не способствует появлению желания у преподавателей заняться работой над проектами программы. Проекты, предлагаемые к разработке в рамках программы проектного обучения, могут различаться по степени сложности, масштабу, ресурсозатратам, и другим критериям. Опираясь на эту информацию, необходимо выявить сумму надбавки преподавателю за участие в конкретном проекте. На оплату деятельности специалиста в рамках программы проектного

обучения, могут быть направлены средства как кафедры, так и университета. Разработка разноплановых проектов может потребовать помощи и опыта ведущих специалистов кафедры (при условии объемного перечня планируемых к разработке задач и целевых установок, долгосрочного проекта, и тд). Таким образом, необходимость задействования всего человеческого ресурса кафедры является необходимым, для обеспечения наиболее точной и грамотной организации процесса проработки проектных заданий.

Аналогичная ситуация возникает и в отношении самих студентов. Отсутствие мотивации принимать участие в подобной деятельности – наиболее актуальная проблема, требующая немедленного решения. Во многом, нежелание участвовать в проектной работе строится за счет непонимания самой сути проектного обучения. Отсутствие наглядных примеров того, какие преимущества для обучающихся несет в себе данная деятельность (а во многом, проектное обучение направленно на получение существенных благ именно студентами), как раз и формирует данную проблему. Также, нельзя не отметить серьезную академическую загрузку, особенно студентов старших курсов, которые могут быть как участниками проектных команд, так и их кураторами. Студенты вынуждены варьировать нагрузку, пытаясь показывать результат при разработке проекта, при этом не теряя в качестве учебы.

Касательно формирования проектных команд, возникает вопрос по какому принципу и каким образом необходимо проводить отбор. При отсутствии какого-либо выбора, для работы над проектами вынуждены привлекать студентов, не обладающих необходимыми знаниями, навыками и личностными характеристиками, тем самым, работа над проектом рискует оказаться неэффективной. Исходя из задания, поставленного в проекте, преподаватель, он же руководитель проекта, должен иметь представление о перечне навыков и характеристик, необходимых к наличию у участников будущей команды. Систему отбора предлагается проводить в форме собеседования, так как это наиболее открытая система оценки, позволяющая оценить не только уровень знаний в той или иной области, но и выявить личностные характеристики кандидата, а также

понять насколько он заинтересован в работе с проектом. Не исключен вариант отсутствия подходящих всему перечню требований кандидатов, в таком случае отбор происходит по критерию заинтересованности в выполнении работы. Впоследствии, в ходе ее разработки, участники смогут наиболее полно раскрыть для себя те или иные компетенции, которые были недоступны им ранее.

Часть донесения сути проектного обучения, как и в случае с преподавателями, является крайне важным аспектом для формирования понимания того, для чего данная программа нужна в принципе, и для каких целей в ней необходимо стремиться принять участие. Рассматривая опыт зарубежных ВУЗов, можно сделать вывод о практической выгоде деятельности в проектах проектного обучения именно для самих студентов. Это подтверждается и рядом статусных российских ВУЗов, уже довольно продолжительное время практикующие данный метод обучения как основной. Сама система донесения информации о проектном обучении до студентов должна быть составлена наиболее простым и понятным образом, так как зачастую, именно из-за сложной интерпретации информации, основная ее суть упускается слушателями. Предлагается проведение серии ознакомительных лекций в рамках кураторского часа, где студентов в наиболее доступной и понятной форме ознакомят с тем, что же представляет из себя проектное обучение, каковы его отличия от классического лекционного метода, и тд. Ключевым моментом является то, каким образом руководство кафедры будет приглашать студентов принять участие в работе с проектами программы. Стоит позиционировать программу проектного обучения как элитную, чтобы студенты стремились туда попасть, осознавали масштабности и важность проделываемой в ее рамках работы.

Отсюда, необходимо сразу оговорить возможность получения вознаграждений в форме помощи в учебном плане, только по факту демонстрации результата. Это позволит отделить студентов, готовых заниматься работой и развивать свои умения в профессиональном плане от тех, кто ищет только получение материальной выгоды.

Как один из аспектов, получающих развитие при работе с проектами программы проектного обучения, креативность и нестандартное мышление особо ценится среди работодателей, желающих получить специалиста, способного найти новое решение в, казалось бы, стандартной ситуации. Наличие развитых навыков формирования нестандартных решений должно быть обеспечено по окончании обучения в ВУЗе, но в условиях шаблонного подхода к решению практических ситуаций, развитие этих способностей затруднено. На практических занятиях в рамках учебного плана, студентам предлагаются стандартизированные ситуации, порой с неактуальной информацией, и при выявлении какого-либо решения, отличного от того, что приведено в ответах, но несущего в себе схожий смысл, студент сталкивается с изменением хода его мыслей и подгона решения под общепринятый шаблон. Для недопущения такого подхода, преподавателям следует актуализировать те практические ситуации, которые они предлагают для решения студентам на семинарах. Стоит обратить внимание на какие-либо современные кейсы, в рамках которых студенты смогли бы наиболее полно использовать свое нестандартное мышление, выявляя как можно больше моментов, условий для получения поставленного результата. Формат проведения практических семинаров должен включать в себя рассмотрение не только удачных примеров реализации каких-либо проектов, такие, на основе которых можно было бы провести анализ ошибок, и смоделировать ситуацию, которая позволила бы добиться более приемлемых результатов. Безусловно, переход на такой формат обучения станет для преподавателей проблемой, ведь для подготовки к каждому семинару нужно будет изучить огромный информационный пласт, пытаясь отыскать такие ситуации, которые способны действительно заинтересовать студентов. Поначалу могут возникнуть ситуации неприятия материала студентами, ввиду довольно сложной системы проектного образования, но посредством организации обратной связи и анализу результатов проведения семинаров, преподаватель сможет контролировать рабочую программу, преподнося ту же информацию, что прописана в учебном плане дисциплины, но интерпретируя ее на более простой

язык, тем самым повышая интерес студентов к изучению дисциплины, и формированию в них тех качеств, которые будут способствовать их заниматься изучением каких-то моментов учебной дисциплины самостоятельно, то есть помимо всего прочего, это позволит воспитать в обучающихся самостоятельность и умение оперативно искать нужную информацию.

Выводы по главе четыре

На основе полученной в ходе подробного разбора проблематики фактического состояния программы проектного обучения, действующего на базе кафедры ЭПиУП, в рамках данной главы были приведены методы по их нивелированию, а также сформирована логическая матрица реализации программы проектного обучения с выделением основных рекомендаций, способствующих наиболее эффективной организации функционирования процесса работы с программой.

Благодаря имеющимся на кафедре ресурсам (по большей степени человеческих – действующие члены профессорско-преподавательского состава являются признанными специалистами в области управления проектами), интеграция программы проектного обучения в учебный процесс должна пройти успешно, но стоит также отметить наличие некоторого перечня существенных проблем, способных как минимум затормозить процесс интеграции системы проектного обучения в учебный план кафедры.

Во-первых, существенную долю риска несет в себе отсутствие системы стимулирования профессорско-преподавательского состава и студентов кафедры к участию в проектной деятельности. Учитывая настоящую нагрузку, возложенную на преподавателей, необходимо приложить усилия к разработке системы должной оплаты затраченных ими усилий. То же самое касается и студентов кафедры. Крайне важно правильно интерпретировать для них суть того, что несет в себе проектное обучение, какие преимущества они смогут получить, приняв в нем участие. Безусловно, проделываемая ими работа также должна достойно оцениваться, но фактор вознаграждения стоит определить к получению только при

условии демонстрации усердной, а главное, результативной работы. Студенты должны относиться к этому как к серьезной работе, занимаясь которой они смогут научиться тому, что вряд ли смогут уметь их коллеги.

Второй момент касается формирования доступной и простой в обращении системы, позволяющей студентам, подробнее ознакомиться с проектно-ориентированным методом обучения самостоятельно, увидеть перечень доступных проектов, оставить заявку на участие в проектной команде. К сожалению, на данный момент разработанная для этих целей общеуниверситетская система «Облако проектов» не обслуживается, поэтому осуществлять эти действия на ее базе не представляется возможным. Но у кафедры есть собственные электронные ресурсы (сайт, группа VK), на базе которых можно осуществлять те же самые действия. Помимо своевременного размещения информации о доступных проектных заданиях, необходимо доносить ее до студентов. Зачастую, информация о проведении различных мероприятий, олимпиад, конкурсов попросту не доходит до обучающихся, участие принимают лишь те, кто каким-то образом самостоятельно узнал о предстоящих событиях и подал заявку на участие в срок. Возможно, участников различного рода конкурсов было бы гораздо больше, будь отлажена система оповещения учащихся.

И последний, но не менее важный момент, это поиск партнеров для разработки проектов как вне ВУЗа, так и внутри него. Проекты, включающие в свою команду разработчиков представителей различных сфер деятельности, является, по сути, аналогом того, что предлагают к развитию предприятия извне. Работа с межинституциональными проектами позволит членам проектной команды развить свои профессиональные навыки как в изучаемых областях знаний, так и получить некое представление о тех дисциплинах, представители которых также принимают участие в проектной команде. Развитие и совместная работа структурных подразделений ВУЗа над разработкой собственных проектов позволит не только наладить коммуникацию между ними, но и получать какие-либо перспективные

разработки, которые впоследствии могут стать как конкурсными работами, так и просто продуктом, который будет использоваться внутри университета.

Построенная в рамках данной главы логическая матрица проекта позволила определить, что реализация программы проектного обучения на базе кафедры ЭПиУП, при следовании приведённых на основе анализа фактического состояния функционирования программы рекомендаций, вполне способна достигнуть заложенных в нее целевых установок, то есть посредством разработки учащимися конкретных проектов осуществлять подготовку высококлассных специалистов в области проектного управления, которые будут востребованы как на внутрироссийском рынке труда, так и за его пределами.

Следовать тренду на повышение качества образования необходимо, и в наличие у кафедры ЭПиУП есть все необходимые для этого ресурсы и возможности. Планируемая к интеграции в учебный процесс программа проектно-ориентированного метода является отличной возможностью для совершенствования уже отлаженной системы подготовки будущих профессионалов в области разработки и управления проектами различной направленности. Система проектного образования позволит обучающимся наиболее полно и детально сформировать для себя все аспекты деятельности управляющего проектами, моделируя те или иные условия, где они смогут реализовывать и совершенствовать полученные навыки и умения. Конкретно в данном случае, модернизация той уже имеющейся базы, которая есть у приведенной кафедры, приведет к тому результату, который заложен в концепции проектного метода обучения.

Последующий прогресс в разработке приведенного проекта зависим от многих факторов, прежде всего личностных качеств участников проектной команды, а также от момента организации контроля за их работой. Оказание воздействия на эти два основных аспекта позволит добиться эффективного результата, получив удовлетворенного заказчика, и способную команду перспективных специалистов.

5 ШАБЛОНЫ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС ДОКУМЕНТОВ

5.1 Паспорт проекта

Паспорт проекта представляет из себя документ, регламентирующий процесс работы над разработкой проектного задания, и включающий в себя соответствие проекта выделенным целевым критериям, приведение краткого описания проекта, описание системы, организационный план проекта, финансовый план, сведения об команде разработчиков проекта и его возможные риски. На практике, паспорт проекта разрабатывается совместными усилиями куратора и руководителя проекта, но полученный в результате документ проходит заверение у представителя предприятия-инициатора разработки проекта. Основная цель составление паспорта проекта заключается в приведении в доступный для изучения формат информации с выделенным перечнем ответственных лиц и закрепленных за ними полномочий, которыми они обладают в рамках данного проекта. Шаблон для паспорта проекта представлен в приложении Г.

Работа по составлению паспорта проекта проводится в несколько этапов. Первым этапом разработки паспорта проекта является определение перечня целевых критериев. После этого, руководитель проекта, совместно с куратором определяет соответствие проекта его целевым критериям. Выполнение оценки возможно представить в формате сравнительной таблицы. Пример оформления оценки соответствия целевых критериев проекта представлен в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Соответствие критериям проекта

Количественные критерии	Соответствие критерию
Продолжительность реализации проекта: более 2 месяцев. ...	Соответствует/Не соответствует Фактическая продолжительность проекта: N месяцев; ...

Окончание таблицы 5.1

Количественные критерии	Соответствие критерию
Бюджет проекта: более 1 млн. руб.	Соответствует/Не соответствует Фактический бюджет проекта – n млн. руб.
Качественные критерии	Соответствие критерию
По результатам реализации проекта будет создан новый продукт.	Соответствует/Не соответствует

Это позволит сравнить критерии, поставленные перед командой проекта заказчиком, с имеющимся и действующим в процессе работы фактическим организационным планом проекта.

Описание проекта представляет из себя позицию в паспорте проекта, отведенную под раскрытие сути проекта, его основных целей, результатов и критериев достижения целей и задач проекта, описание решения, которое приведёт к достижению поставленной в проекте цели и границы проекта (временные рамки, территориальные границы, сопряженные проекты, заинтересованные подразделения). Описание проекта является ключевой позицией составления паспорта проекта, позволяющей отразить основную информацию, соединенную в одном разделе, что является довольно удобным для изучения заинтересованных сторон форматом.

Описание системы, как часть документа паспорта проекта позволяет сформировать подробное описание функциональной системы в ходе разработки задания проекта, отвечает на вопрос, как и кем проводится учет запросов, каким образом происходит распределение задач, осуществляется контроль над их исполнением, процесс учёта фактического рабочего времени, регламентирует формы и способы формирования первичной и сводной отчетности. Также, описание системной составляющей проекта позволяет создать карточки задач, с

возможностью прикрепления документов, и регламентировать процесс получения доступа к документам.

Следующим компонентом паспорта проекта является описание плана проекта. План включает в себя указание четко ограниченных сроков реализации задач по проекту, его фактическое начало, окончание и планируемые к получению результаты.

В рамках составления финансового план-графика проекта перечисляются все возможные статьи осуществляемых финансовых расходов по проекту с указанием планируемого срока их выплаты по кварталам. Пример формирования финансового план-графика проекта с информационным наполнением представлен в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Финансовый план-график проекта

Название статьи расходов	Итого, тыс. руб.	2020 г., тыс. руб.			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Оплата контрагенту за внедрение информационной системы	2 000	-	2 000	-	-
Оплата лицензий	1 000	-	500	500	-
Оплата технической поддержки	300	-	-	-300	-
Итого:	3300	-	-	-	-

Описание управляющего комитета, куда могут входить: заказчик проекта, члены УК, руководитель рабочей группы, менеджер проекта, осуществляется путем составления перечня участников команды проекта. В него входит определение роли участника в проекте, описание его функциональных обязанностей, и указывается принадлежности к тому или иному подразделению. На основе данного документа происходит последующее составление организационной структуры проекта, а также матрица распределения административных задач управления. Описание команды проекта также важно для понимания какие запланированные задачи за каким исполнителем следует закрепить. Являясь неотъемлемым инструментом планирования, описание команды проекта также способно адаптироваться под возможные изменения в

плане проекта, задавая новые функции его участникам, позволяя тем самым руководителю проекта наиболее эффективно распределить трудовой ресурс проекта. Описание проекта проходит процесс утверждения у руководителя проекта и представителя предприятия-инициатора, закрепляющего за проектом определенное консультирующее лицо, которое также описывается в плане рабочей группы. Пример оформления описания рабочей группы проекта приведен в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Рабочая группа

Роль	ФИО	Описание роли	Подразделение
Руководитель проекта	Иванов И.И.	Разработка и согласование ТЗ, уточнение требований у Заказчика. Организация и проведения закупочных процедур, заключение и ведение договоров. Планирование работ членов РГ, организация регулярных встреч РГ и УК, контроль выполнения работ, подготовка отчетной документации по проекту, организация приемки результатов работ контрагента, обеспечение передачи системы в эксплуатацию.	Название подразделения
Группа экспертов от заказчиков			
Консультанты заказчика	Иванов И.И. Кузнецов К.К. Васильков В.В.	Разработка и согласование требований в соответствии с установленными шаблонами. Тестирование. предоставление консультаций по процессам подразделения. Прием системы в эксплуатацию.	Название подразделений
Группа экспертов			
Команда проекта, разделённая по функционалу деятельности над проектом	Фамилии прошедших отбор в проектную команду	Исполнение работы, составление отчетов по проделанной работе, тестирование, анализ, поиск проблем и решений, презентация выполненной работы.	Название подразделений

В описание перечня задействованных в ходе разработки проекта ресурсов входит определение их минимального объема, выделяемого подразделениями для реализации проекта. А именно, какое количество часов в день/неделю будет выделяться для работы над проектом. Это позволит распределить время для организации консультаций команды проекта с управляющим составом, а также с представителями предприятия-заказчика, включая различные, задействованные в работе с проектом, подразделения.

Риски проекта. Данный компонент содержит в себе выявленный перечень наиболее существенных для проекта рисков с указанием вероятности его наступления (в процентном выражении), характера влияния, и возможных методов его устранения. Пример оформления рисков проекта в рамках составления паспорта проекта, с информационным наполнением представлен в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Риски проекта

Название риска	Вероятность наступления	Влияние	Методы устранения
Длительные разработка и согласование новых требований	50%	Сдвиг сроков проведения закупочных процедур	Закрепление процедуры согласования и ответственных лиц со стороны Заказчика
Длительная процедура выбора решения и проведения закупочных процедур.	60%	Сдвиг сроков заключения договора с подрядчиком и начала работ	Согласование с Управлением закупок способа проведения закупочных процедур.
Изменение требований к функционалу	40%	Увеличение сроков и стоимости проекта	Детальная проработка и согласование с Заказчиком требований. Фиксация рамок проекта.
Потеря знаний о системе	40%	Отсутствие возможности смены подрядчика	Привлечение внутренних специалистов к участию в проекте. Подробное документирование

5.2 Протокол встречи

Собрания команды проекта необходимы, прежде всего, для разрешения спорных моментов, возникающих в ходе разработки проектного задания, а также для осуществления контроля процесса работы со стороны руководителя проекта. Цель организации встреч команды проекта – коллективное и подробное обсуждение задания проекта, либо конкретного его этапа, а также анализ и коллективное решение возникающих проблем. Также, посредством подобных мероприятий, участники команды смогут больше узнать о профессиональной подготовке, опыте и стилях друг друга, наладить взаимодействие, тем самым наиболее эффективно организовать процессы своей работы.

Для подготовки к встрече нужно точно выделить ее цель. Если необходимо узнать новую информацию от специалистов, необходимо заранее организовать их присутствие. Также, крайне важно в обязательном порядке оповестить участников о времени и месте встречи, указать повестку, список тем и времени на их обсуждение, подготовить справочные и учебно-методические материалы, чтобы участники имели возможность подготовиться. Ограничить встречу по времени следует максимум на 2 часа. Стоит отметить, что данный формат документального контроля предназначен только для собраний, предусмотренных в календарном плане проекта. Для внеплановых встреч составление плана встреч не нужно.

Был предложен вариант оформления таблицы для подготовки к встрече. Он представлен в таблице 5.5.

Таблица 5.5 – План встречи

Наименование	Описание
Цель встречи	Описание цели
Участники встречи	Поименное перечисление участников встречи и их функции
Время и место встречи	(16:00 Кабинет 402/2)
Список тем обсуждения	
Справочный материал	Темы и ссылки на изучения материала
Выделенное время на встречу	2 часа

Сформированная форма отчетного документа по плану встреч представлена в виде шаблона в приложении Д.

По организационному аспекту проведения встреч участников проектной команды необходимо выделить некоторые ключевые моменты. В первую очередь, стоит назначить следящего за регламентом, который будет контролировать время, отведенное для обсуждения конкретной темы. Также, немало важно ведение протокола встреч: кто выступал, сколько по времени, какова тема выступления, какие поступили предложения и какие по итогу приняты решения. К протоколу также будет относиться ведение учета, как решения по встречи реализуются, чтобы впоследствии была возможность оценить их эффективность. Нами также был предложен формат оформления протокола собрания в виде таблицы, для самостоятельного заполнения секретарём встречи (таблица 5.6).

Таблица 5.6 – Протокол встречи

Наименование	Описание
Выступающие	Иванов И.И. Т1
Время выступления	Т1 – 10мин
Темы выступления	Т1 – ...
Предложение по выступлению	Т1 – П1...
Степень проработки предложений	П1 – предложение с прошлой встречи ... было проработано, является эффективным.
Процент выполнения задания к встрече	Иванов И.И. Т1 – задание выполнено на 60%
Присутствующие на собрании	Иванов И.И. – руководитель РГ Иванов И.И. – участник команды Иванов И.И. – эксперт от заказчика ...

Сформированная форма отчетного документа по протоколу встреч представлена в виде шаблона в приложении Е.

5.3 Шаблон отчёта о проделанной работе

Отчет о проделанной работе – это способ информирования о ходе работы участников проекта заказчика, руководителя, кураторов, экспертов и других заинтересованных в проекте лиц, и тех, кого только планируют заинтересовать. С его помощью появляется возможность проследить в подробном и подогнанном под определенные обобщающие критерии ход работы, проанализировать полученные результаты и заметить скрытые проблемы, требующие принятия срочных мер. Также, отчет позволяет скорректировать дальнейший план работы над проектом. Отчет включает в себя:

- 1) достигнутые на момент составления отчета результаты;
- 2) подробное описание хода процесса выполнения. Описание в деталях, чего удалось достичь, какая работа выполнена, какие этапы пройдены, и т.д.;
- 3) затруднения и неблагоприятные обстоятельства. Рассмотрение возникших за отчетный период неблагоприятных обстоятельств и проблем, а также перечень рекомендаций по их устранению;
- 4) утверждение изменения плана. Объявление утвержденных изменений, внесенных в план за отчетный период;
- 5) риски проекта. Пересмотр оценки факторов рисков проекта в связи с произошедшими и вероятными изменениями;
- 6) планы на следующий период. Перечисление основных планируемых работ и намеченных результатов на следующий период.

Сформированная форма отчетного документа по предварительному отчету о проделанной работе представлена в виде шаблона в приложении И.

5.4 Итоговый отчет проекта

Составление итогового отчёта по проекту осуществляется по факту окончания работы над его разработкой. Документ является результирующим, соединяя в себе подробное изложение процесса работы над проектом в течение всего

установленного срока. Итоговый отчет предоставляется на утверждение руководителю команды проекта, а также руководителю предприятия-заказчика, решение по проекту которого является определяющим. Как элемент отчетного документа, мнение руководителя предприятия о проделанной работе должно быть указано в отчете, как главный оценочный критерий. Деятельности проектной команды Содержание отчета включает в себя следующие разделы:

- 1) отчеты о проделанной работе;
- 2) доклад о нештатных ситуациях;
- 3) журнал проекта;
- 4) отчет о расходах;
- 5) отчет о выполнении графика работ;
- 6) заметки, корреспонденция, выступления на совещаниях;
- 7) мнения руководителей.

Во время контрольного совещания, приуроченного к окончанию проекта, необходимо обсудить темы выполнения поставленных задач, соблюдение графика работ, вложился ли проект в обговоренный бюджет. Если возникли затруднения в реализации проекта, следует описать предусмотренные риски, ответные меры, эффективность этих мер, эффективность системы и методов руководства проектом.

Сформированная форма отчетного документа по итоговому отчету по проекту представлена в виде шаблона в приложении Ж.

5.5 Оценочный лист проекта

Оценочный лист позволит средневзвешенно оценить работу над проектом каждого отдельного участника. Оценка осуществляется руководителем команды, на основе наблюдений за работой команды, а также по итогам проведенных собраний, где команды проекта презентует результаты проведенной работы. Наиболее важным является момент самооценки участника – разногласия между оценкой руководителя и оценкой студента имеют место быть, но в случае если студент оценивает свою работу положительно, при фактическом ее несоответствии

тому что было определено заданием проекта, руководитель имеет право лишить данного студента участия в проектной команде. Оценочный лист позволит отследить прогресс каждого конкретного участника, выявить насколько тот или иной студент смог развить свои умения и навыки работы, как усердно была выполнена работа. Приведенные в таблице 5.7 критерии позволяют наиболее комплексно оценить работу студента в рамках разработки задания проекта, тем самым усилия, прилагаемые учащимися будет оценен объективно и по факту. Пример оформления оценочного листа приведен в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Оценочный лист по проекту

Руководитель проекта: ФИО, должность		
Участник проекта: ФИО		
Образовательная программа		
Группа №		
Элементы результирующей оценки	Оценка по 10-балльной шкале	Примечания (при необходимости)
Оценка результата/продукта проекта		
Оценка использованных в проекте способов и технологий		
Оценка хода реализации проекта		
Оценка сформированности планируемых компетенций		
Оценка индивидуального вклада участника в групповую работу		
Оценка командного взаимодействия		
Оценка презентации/защиты проекта		

Окончание таблицы 5.7

Элементы результирующей оценки	Оценка по 10-балльной шкале	Примечания (при необходимости)
Оценка от других участников группового проекта (взаимооценка)		
Самооценка участника проекта		
Формула расчета результирующей оценки (с указанием элементов и их весов)		
Результирующая оценка за проект		Подпись руководителя
Количество зачтенных ЗЕ за проект		

Использование подобной формы оценки проведенной командой проекта работы позволит наиболее объективно, в соответствии с критериями оценить вклад каждого отдельного участника, что положительно скажется на формировании их восприятия к выполнению рабочих обязанностей.

Выводы по главе пять

В рамках данной главы, на основе выявленной потребности в регламентирующих процесс разработки проектного задания программы проектного обучения были сформированы шаблоны отчетной документации. Перечень приведенных шаблонов включает в себя следующие документы:

- 1) паспорт проекта (Приложение Г);
- 2) протокол собрания (Приложение Е);
- 3) отчет о проделанной работе (Приложение И);
- 4) итоговый отчет проекта (Приложение Ж);
- 5) оценочный лист проекта (Приложение Ж);
- 6) запрос на изменения в приоритетном проекте (Приложение К).

Процесс контроля за выполнением проектного задания, особенно в рамках проектного обучения, является ключевым моментом, позволяющим отследить насколько проводимая работа эффективна, как для заказчика, предоставившего задание на разработку, так и для студентов. Четкое и подтвержденная документально организация работы позволит структурировать действия проектной команды, исключив угрозу выполнения лишней работы. Также, это позволит руководителю проекта, при наличие оформленной документации, приведенной в этом перечне, оценить вклад в работу как каждого конкретного участника команды, так и команды в целом. Система организации документооборота в рамках программы проектно-ориентированного метода обучения формализует процесс, тем самым облегчив его для представления к рассмотрению предприятием, инициировавшим проект: вместо громоздкого рабочего документа, имеет смысл в первую очередь предоставить выжимку ключевой информации, которая, в случае если руководство предприятия будет в это заинтересованно, будет предоставлена в более расширенном, полноценном варианте. Подготовка отчета перед руководящими проектным обучением структурами, при наличие формирующейся по ходу процесса разработки проекта отчетной документации исключит вероятность выполнения лишней работы руководителем проекта и кафедры.

Для формирования шаблонов документов, был проведена консультация совместно с представителями профессорско-преподавательского состава кафедры ЭПиУП, а также других ВУЗов, являющихся площадкой реализации программы проектного обучения, проанализирован учебно-методический материал по организации работы проектной команды, рассмотрены ВУЗы, которые имеют довольно богатый опыт применения формата проектного обучения и рассмотрена организация рабочего процесса разработки проектов внутри кафедры ЭПиУП. Были проанализированы проблемные моменты в проведении встреч и защите предварительных отчетов, а также проработаны меры по их решению, составлены отчеты. Разработанные шаблоны способствуют более продуктивному процессу разработки проектов, в формате проектного обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектно-ориентированный метод обучения в настоящее время все больше и больше становится новым эталоном в сфере образования. Теряющий свою актуальность классический лекционный метод становится не востребован, на смену ему приходит отвечающее современным стандартам и требованиям обучение, на основе функционирования в условиях, максимально приближенных к реальным. Получая знания таким образом, студенты имеют возможность стать полноценными участниками решения производственной задачи, подготовив себя к своей будущей деятельности уже в качестве профессионалов. Именно такие специалисты требуются сейчас на современных предприятиях и компаниях, нехватка качественных и креативных кадров, готовых к генерированию новых идей, и решению нестандартных задач для них большая проблема. И реализация программы проектного обучения в полной мере сможет удовлетворить эти потребности.

Полученные в ходе формирования первой главы данной выпускной квалификационной работы результаты стратегического анализа ФГАОУ ЮУрГУ (НИУ) показали, что университет соответствует всем базовым требованиям и обеспечен большой ресурсной базой для интеграции проектно-ориентированного метода обучения в учебный процесс. Безусловно, использование данной программы поспособствует повышению позиций университета в образовательных рейтингах как внутри России, так и за ее пределами. Демонстрация успешных результатов в проектной деятельности позволит университету привлечь к сотрудничеству новых партнеров, повысит престижность и качество предлагаемого образования, тем самым привлечет в свои стены новых абитуриентов, желающих получить востребованные и актуальные знания.

Как уже было отмечено ранее, проектно-ориентированный метод обучения уже не является чем-то новым в сфере образования. Напротив, он существует уже довольно продолжительное время и используется многими ведущими ВУЗами мира. Рассмотрев во второй главе выпускной квалификационной работы опыт

использования данного метода в зарубежных ВУЗах, проанализировав отчетные программы и документацию по работе с проектами проектного метода обучения, был сделан вывод, что, используя данный метод подготовки специалистов, является эффективным как для предприятий, заказывающих проекты для разработки, так и для самих студентов. Конечно, сравнивать зарубежный опыт и российские реалии не приходится, так как в европейских ВУЗах проектное обучение имеет необходимую базу – предприятия доверяют студентам, берут на себя расходную часть проекта, студенты имеют представление о проектной деятельности, так как эта система распространена не только в высших учебных заведениях, но и в школах, и даже дошкольных учреждениях. В условиях российской образовательной системы, проектный метод еще не адаптирован, сказывается банальная нехватка компетенций у профессорско-преподавательского состава ВУЗов, отсутствие представления о том, что же из себя представляет проектное обучение. Исключением могут стать несколько статусных и крупнейших ВУЗов России, таких как НИУ ВШЭ, обладающих практически неограниченными ресурсами для организации наиболее эффективной работы программы проектного образования.

Проектное обучение, в рамках всего университета действует чуть меньше года, за это время, полученные для разработки проектные задания уже показали промежуточные результаты своей работы, что позволило отследить некоторые слабые места в организации работы программы. Касательно всего ВУЗа, ключевой проблемой является несоответствие тому, что преподносят как результат с тем, что на самом деле является фактическим результатом. Разработанная система по поиску и разработке проектных заданий «Облако проектов», находится в необслуживаемом состоянии, хотя стоит отметить, что ее наличие и функционирование позволило бы отчасти наладить регулирование процессом работы проектных команд, сделало бы его более удобным, в большей степени для самих студентов, которые если и хотят заниматься проектной деятельностью, то не могут найти никакой информации о возможных проектах. Кроме того, как

проблема всего ВУЗа в целом, существует некорректное позиционирование проектного обучения. Изучив процессы работы над проектом в европейских ВУЗах, а также различную учебно-методическую литературу и научные статьи, посвященные раскрытию сути проектного метода обучения, можно было сделать вывод о том, что основной целью проектного обучения является предоставление обучающимся необходимых условий для получения качественных и актуальных знаний, умений и навыков из различных областей знаний, которые будут востребованы при решении практических задач. Целью же проектного обучения в рамках ЮУрГУ, прописанной в официальном регламенте, значится исключительно практического результата. В этом заключается, по сути, самая главная проблема, которую также затрагивают множество авторов, описывающих вероятность применения метода проектного обучения в условиях российской системы образования – цели, задачи, и саму суть метода просто не понимают. Необходимо привлечь преподавателей к предметному изучению данной темы, составлению концепции учебно-методического материала, на который впоследствии можно было бы опираться

Говоря о проекте, разрабатываемом кафедрой «Экономика промышленности и управление проектами» в рамках программы проектного обучения, при детальном рассмотрении всех составляющих протекающих в ходе его разработки процессов, а также благодаря непосредственному участию в проектной команде, на его примере были выделены недостатки действующего подхода, которые в будущем, если на них не обратить внимание сейчас, сыграют свою отрицательную роль.

Безусловно, обладая колоссальным опытом в области разработки и управления проектами различной сложности и масштабов, профессорско-преподавательский состав, в контексте имеющейся у них информации, смог довольно качественно организовать процесс работы над инициированным местным предприятием проектом. На данный момент времени, проект, сроком на 2 года, выполнен на 44%. При этом, на всех контрольных мероприятиях, результаты работы команды были высоко оценены как руководством и преподавательским составом кафедры

ЭПиУП, так и управляющим звеном предприятия-заказчика. Но за этим скрываются по большей части внутренние проблемы. Работа, предназначенная для детального изучения и проработки, осуществляется не в соответствии с установленными сроками. Имеет место влияние большой учебной нагрузки, с которой приходится совмещать работу над проектом. Как самая главная проблема – непрофессиональное отношение к порученной работе. Студенты не в полной мере осознают всю важность тех задач, которые они выполняют, вступая в проектные команды, только лишь для получения обещанных выгод, касающихся помощи по учебе. Существует еще множество причин пересмотреть подход к проектному обучению, но они по большей степени связаны с моментом стимулирования к участию в данной программе как студентов, так и преподавателей. Проектное обучение требует большого количества сил и времени, но по какой-то причине, данная деятельность не имеет какого-то достойного вознаграждения. В частности, этот вопрос наиболее важен для преподавателей, так как на них, помимо основной нагрузки, будет добавлен огромный перечень задач. По этой причине, преподаватели, к сожалению, слабо заинтересованы в участии в программе проектного обучения.

С учетом всех выявленных несовершенств системы, в четвертой главе была построена логическая матрица проекта программы проектного обучения, с целью выявить за счет внедрения каких изменений и правок, программа сможет успешно функционировать и приносить возложенный на нее результат. Итог составления матрицы помог увидеть, что при внедрении перечисленных изменений, программа способна показывать положительные результаты как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

В рамках, поставленных в данной выпускной квалификационной работе задач, финальная пятая глава была отведена под рассмотрение перечня необходимого для регламентирования процесса разработки проекта в рамках программы проектного обучения документов. Шаблоны полученной отчетной документации приведены в приложении к работе.

Если сейчас программа проектного обучения является неким «эксклюзивом», то в дальнейшем, такой способ подготовки студентов должен стать повсеместным. Тот результат, который использование этой программы приносит всем участникам образовательного процесса действительно стоит приложенных усилий, тренд к повышению качества образования должен поддерживаться, и для этого, как у университета, так и у кафедры ЭПиУП, есть все требующиеся возможности и ресурсы.

Данная выпускная квалификационная работа была выполнена в соответствии с поставленными при ее разработке задачами. Были выявлены и описаны специфические аспекты отрасли и рынка образовательных услуг, в рамках данного анализа была дана оценка стратегической позиции ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ), а также сформирован перечень рекомендаций, по повышению качества предоставляемого университетом образования.

Была изучена и проанализирована учебно-методическая литература, научные статьи, действующие регламентирующие процесс разработки проектов документы, описывающие суть и цели проектного обучения. Рассмотрена история возникновения данного метода, выявлены ключевые даты его изменений, определены различия между первоначальным и фактическим состоянием метода, рассмотрены примеры использующих в своей системе образования проектный метод ВУЗы зарубежья и России, детально изучены проходящие на их базе процессы по работе с проектами, рассмотрена отчетная документация и результаты их проектной деятельности.

Также, были выполнены задачи по изучению процесса работы с программой проектного обучения внутри ЮУрГУ и на базе кафедры ЭПиУП, описана организационная структура проекта, разрабатываемого проектной командой кафедры, составлен подробный календарный и организационный план реализации учебной программы по проектному обучению.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Россия в цифрах. 2018: Краткий стат. сб./Росстат- М., Р76 2018 - 522 с.
- 2 Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. – <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo>
- 3 Агенство ТАСС. – <https://tass.ru/obschestvo/5961915>
- 4 ЮУрГУ. – <https://www.susu.ru>
- 5 Организационная структура. – <https://www.executive.ru/>
- 6 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 N 204-р «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
- 7 Проектное обучение. Практики внедрения в университетах / Л.А. Евстратова, Н.В. Исаева, О.В. Лешукова – Москва, 2018. – 152 с
- 8 Казун А.П., Пастухова Л.С. ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕТОДА ОБУЧЕНИЯ: ОПЫТ РАЗНЫХ СТРАН. Образование и наука. 2018;20(2):32-59
- 9 Pecore J. L. From Kilpatrick’s Project Method to Project-Based Learning // International Handbook of Progressive Education. 2015. P. 155-171
- 10 Иванова С. В. Проектная деятельность в образовании и работе с молодежью // Сборник материалов Всероссийского конкурса молодежных авторских проектов и проектов в сфере образования, направленных на социально-экономическое развитие российских территорий «Моя страна - моя Россия» 2015 г. Москва, 2015. С. 41-43
- 11 Полат Е. С. Метод проектов: типология и структура // Лицейское и гимназическое образование. 2002. № 9. С. 9-17
- 12 Университет Аалто <https://www.aalto.fi/>
- 13 Vihervaara T. Corporate collaboration in education // A practical handbook for universities and companies 2018. С. 82-115.

- 14 Aalto University Annual board report and financial statements 2019. С. 3-9.
- 15 ВШЭ <https://www.hse.ru/>
- 16 Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра. Предварительные выводы международного доклада о тенденциях трансформации школьного образования / И. Д. Фрумин, М. С. Добрякова, К. А. Баранников, И. М. Реморенко; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2018
- 17 Суханова Г.Н / Отчет о проектных результатах первого полугодия 2017-2018 – М.: НИУ ВШЭ, 2018
- 18 Кафедра ЭПиУП ВШЕУ ЮУрГУ <https://hsem.susu.ru/iepm/>
- 19 Положение о проведении ежегодного открытого чемпионата среди обучающихся образовательных организаций по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области «РМСур» – Челябинск: НИУ ЮУрГУ, ЭПиУП, 2019
- 20 Лещева В.Б., Храмова И.Ю., Муромкина И.И. Реализация проектов в микс-группах, обучающихся по экономическим направлениям подготовки / В.Б.Лещева, И.Ю.Храмова, И.И.Муромкина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. – 2014. – №3 (4). С. 110-113
- 21 Нуртазин С.Т., Базарбаева Ж.М., Есимсиитова З.Б., Ермекбаева Д.К. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД «ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ» (PROBLEM-BASED LEARNING -PBL) // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 5. – С. 112-114
- 22 Рождественская Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С.: Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. — СПб, Издательство Политехнического университета, 2016. — 168 с
- 23 Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури: Основы менеджмента — Издательский дом «Вильямс», 2006 — 56 с

- 24 Дайджест – Педагогическое образование в современном мире — Казань, КФУ, 2018 — 32 с
- 25 Стэнли И. Портни: Управление проектами для "чайников" – Издательский дом "Вильямс", 2005 — 20-33 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Стратегический анализ ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ)

		Возможности				Угрозы				И т о г о
		Активная, всесторонняя поддержка со стороны государства	Создание современной безопасной цифровой образовательной среды	Повышение инновационности вузов	Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное движение	Наличие социального заказа со стороны государства	Сокращение бюджетного финансирования	Полная зависимость от предпочтений потребителя	Высокая внутриотраслевая конкуренция	
Сильные стороны	Применяемые концепции и стратегия	4	3	5	2	5	2	3	4	28
	Стимулирование и мотивация обучающихся	5	2	4	5	5	4	5	4	34
	Рекламная деятельность, степень известности	3	4	5	5	5	2	5	5	34
	Работа с общественностью	2	1	4	4	2	1	5	5	24
	Оказание поддержки студентам, участвующим во всероссийских олимпиадах	2	4	4	5	4	5	3	5	32
Слабые стороны	Отсутствие должных навыков и опыта проектного обучения	5	3	5	5	5	3	5	5	36
	Содержание образования	2	5	5	5	4	1	5	5	32
	Качество учебно-методических материалов	2	5	5	4	3	1	5	5	30
	Работа с клиентами	1	5	3	5	2	1	5	3	25
	Качество студентов	2	3	5	5	2	1	1	5	24
Итого		28	35	45	45	37	21	42	46	X

Рисунок А.1 – Матрица взаимовлияния факторов SWOT-матрицы

		Возможности				Угрозы			
		Активная, всесторонняя поддержка со стороны государства	Создание современной безопасной цифровой образовательной среды	Повышение инновационности вузов	Положительная динамика вовлеченности в олимпиадное	Наличие социального заказа со стороны государства	Сокращение бюджетного финансирования	Полная зависимость от предпочтений потребителя	Высокая внутриотраслевая конкуренция
Сильные стороны	Применяемые концепции и стратегия	Ставка на повышение инновационности, за счет гос поддержки и развитию цифровой среды вуза			Оказание всесторонней поддержки студентов, для участия в олимпиадах и освещение их результатов, в рекламной компании вуза	Отслеживание тенденций и спроса на актуальные направления			Повышение позиций во всероссийских и всемирных образовательных рейтингах
	Стимулирование и мотивация обучающихся	Обеспечение помощи участия в грантах и стипендиальных конкурсах как для студентов, так и для абитуриентов	Организация открытого диалога с руководством ВУЗа посредством цифровой среды			Направленный подход на совместную работу ВУЗа и предприятий города и региона	Планирование и распределение финансовых ресурсов для организации работы с абитуриентами и обучающимися, и поиск и привлечение активов для разработки инновационных проектов	Формирование представления о ВУЗе, как об "умном" университете	
	Рекламная деятельность, степень известности		Поиск новых идей для обеспечения узнаваемости ВУЗа, актуализация информации об университете на доступных медиаресурсах						
	Работа с общественностью		Разработка системы отбора участников проектных команд в условиях цифровой среды	Формирование образовательного портала, освещающего основы проектного обучения					
	Оказание поддержки студентам, участвовавшим во всероссийских олимпиадах			Участие в олимпиадных мероприятиях в рамках реализации проектов подготовки специалистов востребованных направлений					
Слабые стороны	Отсутствие должных навыков и опыта проектного обучения	Подготовка квалифицированных специалистов в области управления			Создание программы по подготовке узконаправленных специалистов в условиях реального производства	Внедрение в систему обучения проектно-ориентированного метода с адаптацией под его требования учебно-методического материала и всесторонняя поддержка вуза в реализации проектов			
	Содержание образования		Использование ресурсов цифровой образовательной среды для обновления программ обучения и подготовки студентов для выступления на олимпиадных соревнованиях						
	Качество учебно-методических материалов		Создание приложения для помощи студенту в поисках информации о ВУЗе						Продвижение проектов студентов-победителей олимпиад до стадии реализации их на коммерческой основе
	Работа с клиентами								
	Качество студентов		Отбор студентов на выполнение государственных заказов в сфере инноваций через электронную среду						

Рисунок А.2 – Проблемное поле SWOT-матрицы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационный план проекта развития ГК «Челябторгтехника»

Таблица Б.1 – Паспорт проекта разработки программы развития ГК «Челябторгтехника»

Название проекта	Разработка программы развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста
Вид проекта	Междисциплинарный, внутрикафедральный
Заказчик	ГК «Челябторгтехника»
Инициатор проекта	ВШЭУ, кафедра экономики промышленности и управления проектами
Руководитель проекта	Новосад Виктор Михайлович, ст. преподаватель кафедры «Экономика промышленности и управление проектами» ВШЭУ
Участники проекта	Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами» ВШЭУ ЮУрГУ, ГК «Челябторгтехника»
Краткое описание проекта	
Основание для реализации проекта	Основанием для реализации проекта является запрос со стороны ГК «Челябторгтехника» на разработку программы развития группы компаний, с учетом особенностей разных сегментов рынка, на которых они уже работают и на которые планируют выйти
Цель проекта	Разработать программу развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации (анализа и оценки) приоритетных рыночных сегментов (ценовых и географических) стратегического роста
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> - разработать систему показателей стратегического роста компании; - выделить ценовые и географические рыночные сегменты для стратегического роста компании; - проанализировать и оценить их перспективность; - систематизировать полученные результаты в форме программы развития компании.
Бюджет проекта (если предполагается); источники финансирования	<p>Средства субсидий — 0 тыс. руб.</p> <p>Средства софинансирования — 0 тыс. руб.</p>

Окончание таблицы Б.1

Ключевые показатели эффективности (связь с показателями «Дорожной карты» университета)	М 1.1. Развить сотрудничество с бизнесом для осуществления проектов по прорывным направлениям регионального, всероссийского и мирового уровня М 8.1.1. Внедрить технологию проблемно-ориентированного и проектного образования на основе стандарта CDIO
Сроки реализации проекта	2 года, с 1 сентября 2019
Пошаговая детализация проекта	1. Знакомство с хозяйственной деятельностью ГК «Челябторгтехника», изучение товарного ассортимента компании 2. Исследование отрасли 3. Формирование показателей стратегического роста ГК «Челябторгтехника» 4. Исследование существующего рынка ГК «Челябторгтехника», оценка его потенциала 5. Анализ рынка с целью выделения ценовых и географических сегментов 6. Оценка потенциала выделенных сегментов с позиций сформированных показателей стратегического роста компании 7. Систематизация полученных результатов и формирование программы развития компании
Промежуточные результаты проекта	1) Оценка развития отрасли. Оценка эффективности деятельности компании в рамках отрасли. 2) Карта показателей стратегического роста компании. 3) Прогноз развития рыночных сегментов: выделение приоритетных сегментов с позиций сформированных показателей стратегического роста компании 2 статьи (1 статья ВАК; 1 статья РИНЦ)
Итоговый результат проекта	Программа развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста

Таблица Б.2 – Перечень задач календарного плана

№	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность, дн
0	Проектное обучение	01.09.19	30.06.21	480
1	Решение о внедрении проектного обучения принято	01.09.19	01.09.19	0
2	Знакомство с хозяйственной деятельностью ГК "Челябторгтехника"	02.09.19	30.09.19	22
2.1	Формирование команды проекта	02.09.19	07.09.19	6
2.2	Ознакомление с заданием проекта	09.09.19	09.09.19	1
2.3	Сбор необходимой для работы информации	10.09.19	30.09.19	15
2.3.1	Экскурсия по производственным цехам ОАО "Завод "Челябторгтехника"	10.09.19	16.09.19	5
2.3.2	Знакомство с руководящим составом и персоналом предприятия	10.09.19	30.09.19	15
2.3.3	Необходимая для работы информация собрана	30.09.19	30.09.19	0
2.4	Знакомство с деятельностью предприятия проведено	30.09.19	30.09.19	0
3	Исследование отрасли	01.10.19	10.10.19	8
3.1	Встреча команды с кураторами	01.10.19	01.10.19	1
3.2	Составление отчета о проведенном исследовании отрасли	02.10.19	03.10.19	2
3.3	Подготовка отчета к презентации руководителю проекта	04.10.19	09.10.19	4
3.4	Презентация промежуточных итогов работы по заданию	10.10.19	10.10.19	1
3.5	Исследование отрасли завершено	10.10.19	10.10.19	0
4	Исследование рынка	14.10.19	31.01.20	81
4.1	Встреча команды с кураторами	14.10.19	14.10.19	1

Продолжение таблицы Б.2

№	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность, дн
4.2	Формирование отчета об исследовании рынка	15.10.19	05.12.19	38
4.3	Встреча команды с кураторами	06.12.19	06.12.19	1
4.4	Корректировка отчета об исследовании рынка	09.12.19	24.01.20	34
4.5	Контрольное собрание команды с руководителем и кураторами	25.01.20	25.01.20	1
4.6	Подготовка отчета к презентации руководителю проекта	27.01.20	30.01.20	3
4.7	Презентация итогов работы по исследованию рынка	31.01.20	31.01.20	1
4.8	Исследование рынка завершено	31.01.20	31.01.20	0
5	Формирование показателей стратегического роста ГК "Челябторгтехника"	03.02.20	30.06.20	107
5.1	Встреча команды с кураторами	03.02.20	03.02.20	1
5.2	Изучение показателей стратегического роста	04.02.20	10.02.20	5
5.3	Встреча команды с кураторами	11.02.20	11.02.20	1
5.4	Формирование отчета об изучении показателей стратегического роста	12.02.20	17.02.20	4
5.5	Представление промежуточных итогов проектной команды ППС ЭПиУП	18.02.20	18.02.20	1
5.6	Корректировка отчета	19.02.20	27.02.20	7
5.7	Прохождение курса обучению бережливому производству с сотрудниками "Челябторгтехника"	28.02.20	03.03.20	3
5.8	Работа над составлением отчета	04.03.20	18.03.20	11
5.9	Встреча команды с кураторами	19.03.20	19.03.20	1
5.10	Корректировка отчета	20.03.20	15.04.20	19
5.11	Встреча команды с кураторами	16.04.20	16.04.20	1
5.12	Выступление на конференции НИРС	17.04.20	17.04.20	1
5.13	Корректировка отчета	20.04.20	30.04.20	9

Продолжение таблицы Б.2

№	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность, дн
5.14	Встреча команды с кураторами	01.05.20	01.05.20	1
5.15	Формирование итогового варианта работы по стратегическим показателям	04.05.20	01.06.20	21
5.16	Презентация промежуточных результатов	02.06.20	02.06.20	1
5.17	Подготовка отчета к презентации руководящему составу предприятия	03.06.20	29.06.20	19
5.18	Представление руководящему составу ГК "Челябторгтехника" промежуточных результатов формирования плана стратегического развития	30.06.20	30.06.20	1
5.19	Показатели стратегического роста обозначены	30.06.20	30.06.20	0
6	Каникулы	01.07.20	01.09.20	45
7	Анализ рынка с целью выделения ценовых и географических сегментов	01.09.20	24.11.20	61
7.1	Собрание команды	01.09.20	01.09.20	1
7.2	Работа по сегментации	02.09.20	15.09.20	10
7.3	Собрание команды	16.09.20	16.09.20	1
7.4	Корректировка работы	17.09.20	28.09.20	8
7.5	Представление промежуточных результатов работы по сегментированию	29.09.20	29.09.20	1
7.6	Корректировка отчета	30.09.20	12.10.20	9
7.7	Собрание команды	13.10.20	13.10.20	1
7.8	Формирование скорректированного отчета о работе по сегментированию	14.10.20	26.10.20	9
7.9	Представление промежуточных результатов руководителю проекта	27.10.20	27.10.20	1

Продолжение таблицы Б.2

№	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность, дн
7.10	Работа над отчетом с учетом выявленных недоработок	28.10.20	09.11.20	9
7.11	Встреча команды с кураторами	10.11.20	10.11.20	1
7.12	Формирование итогового варианта отчета по сегментированию	11.11.20	23.11.20	9
7.13	Подготовка к презентации отчета руководителю проекта	11.11.20	23.11.20	9
7.14	Представление итогов работы по сегментированию руководителю проекта	24.11.20	24.11.20	1
7.15	Работа по ценовому и географическому сегментированию выполнена	24.11.20	24.11.20	0
8	Оценка потенциала выделенных сегментов с позиций сформированных показателей	25.11.20	29.01.21	48
8.1	Собрание команды	25.11.20	25.11.20	1
8.2	Работа по оценке потенциала предприятия	26.11.20	07.12.20	8
8.3	Собрание команды	08.12.20	08.12.20	1
8.4	Формирование отчетного документа об оценке потенциала предприятия	09.12.20	28.01.21	37
8.5	Представление отчета руководителю проекта	29.01.21	29.01.21	1
8.6	Оценка потенциала выделенных сегментов выполнена	29.01.21	29.01.21	0
9	Систематизация полученных результатов и формирование программы развития ГК "Челябторгтехника"	01.02.21	30.06.21	108
9.1	Встреча команды с кураторами	01.02.21	01.02.21	1

Окончание таблицы Б.2

№	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность, дн
9.2	Синтез прошлых наработок по проекту	02.02.21	26.02.21	19
9.3	Встреча команды с кураторами	01.03.21	01.03.21	1
9.4	Формирование первого варианта программы развития	02.03.21	15.03.21	10
9.5	Встреча команды с руководителем проекта	16.03.21	16.03.21	1
9.6	Формирование программы развития с учетом корректировок	17.03.21	29.03.21	9
9.7	Встреча команды с кураторами	30.03.21	30.03.21	1
9.8	Формирование итогового документа по программе развития предприятия	31.03.21	19.04.21	14
9.9	Контрольное собрание команды с руководителем и кураторами	20.04.21	20.04.21	1
9.10	Составление отчетного документа о проделанной в рамках проекта работе	21.04.21	17.06.21	42
9.11	Подготовка итоговой презентации	21.04.21	25.06.21	48
9.12	Представление итогов работы по проекту ППС ЭПиУП	28.06.21	28.06.21	1
9.13	Представление итогов работы по проекту руководству ГК "Челябторгтехника"	29.06.21	30.06.21	2
10	Результаты работы систематизированы	30.06.21	30.06.21	0
11	Работа над проектом завершена	30.06.21	30.06.21	0

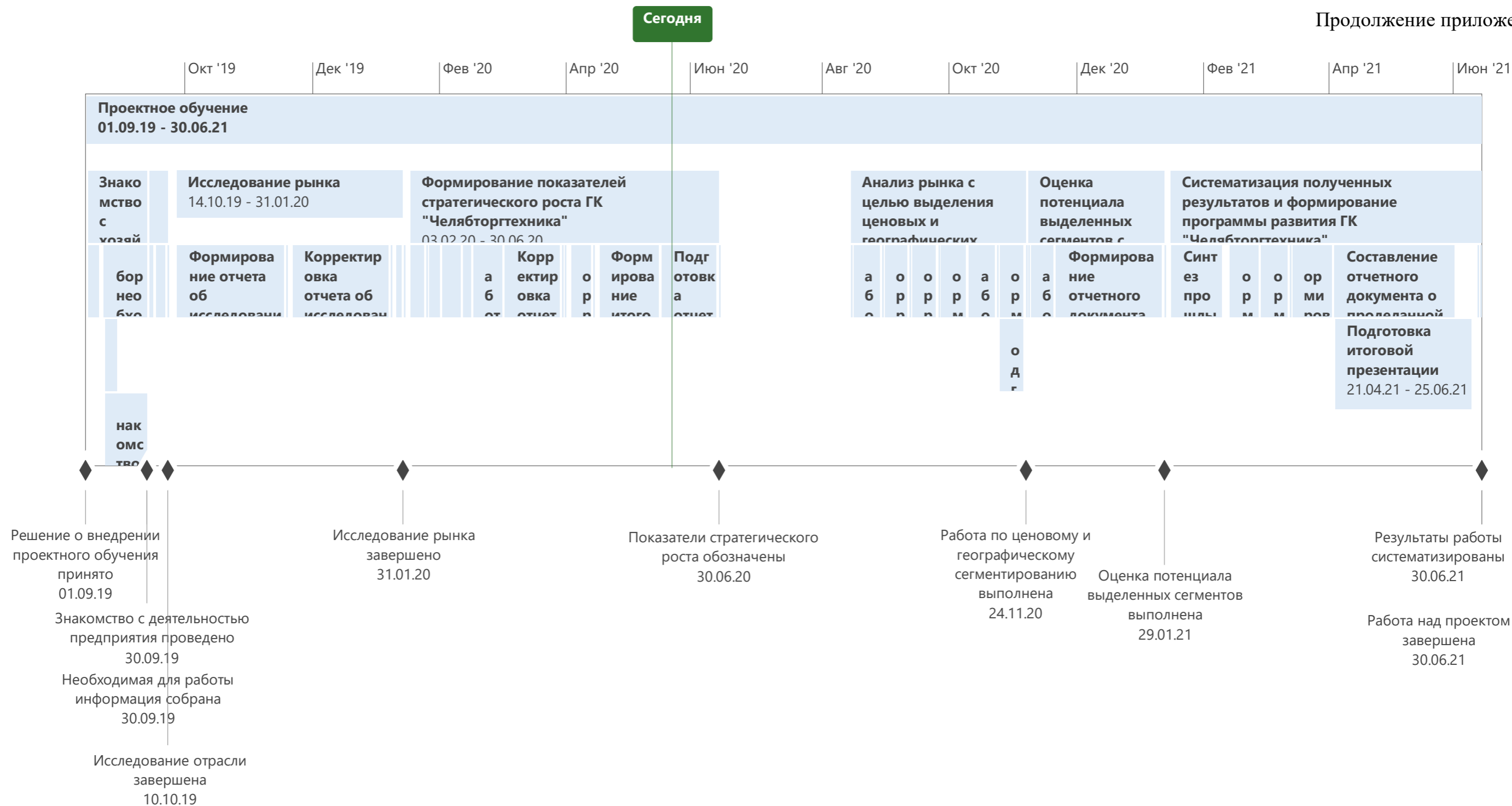


Рисунок Б.1 – Временная шкала

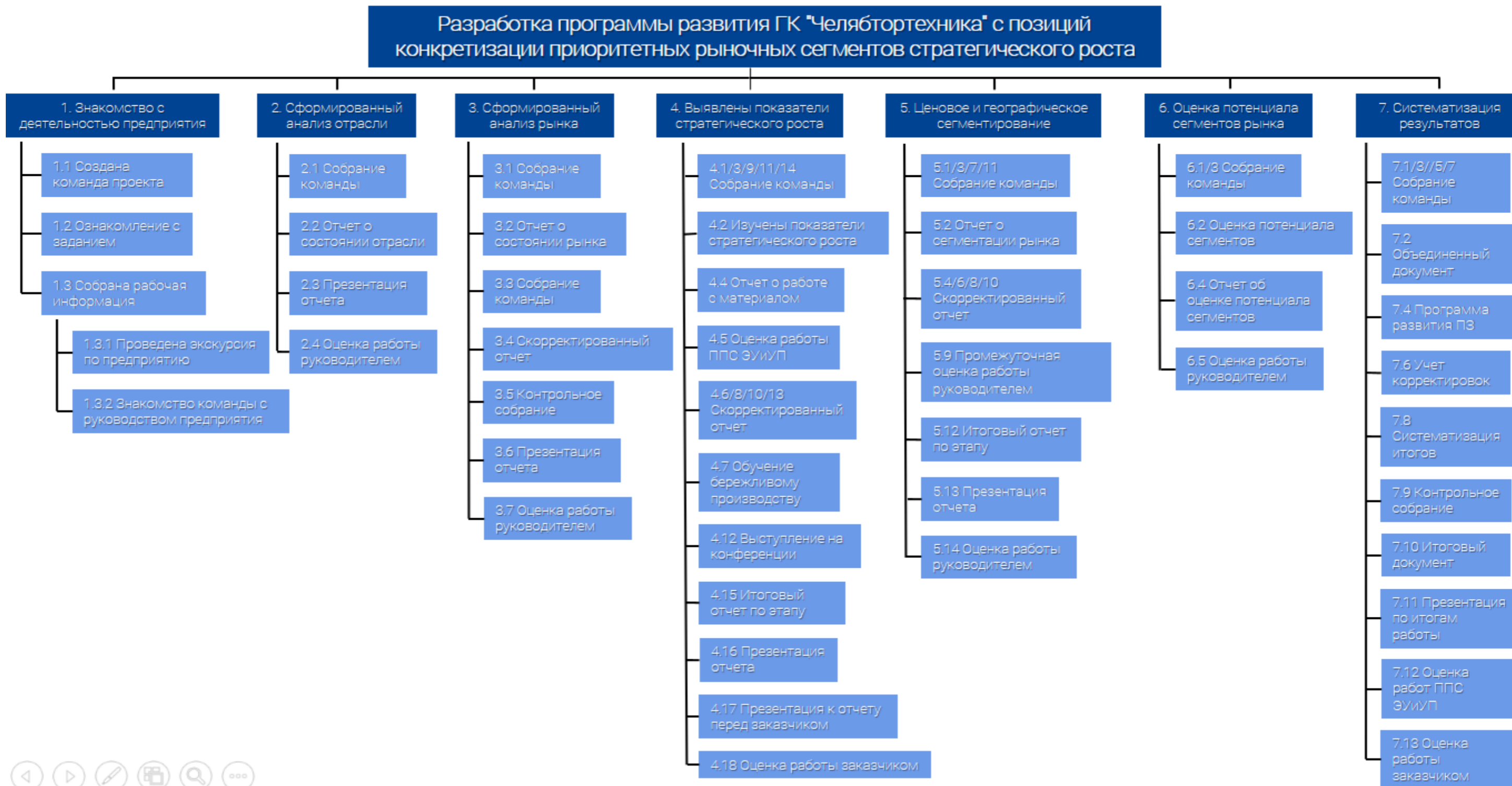


Рисунок Б.2 – Матрица WBS

Таблица Б.3 – Матрица распределения административных задач управления (РАЗУ)

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
0	Проектное обучение											
1	Решение по реализации проектного обучения совместно с предприятием-заказчиком	Р	Р	Р	!, О, К	-	-	-	-	-	-	-
2	Знакомство с хозяйственной деятельностью ГК "Челябторгтехника"											
2.1	Формирование команды проекта	К,!	Р	Р	-	И, М	И, М	-	-	-	-	-
2.2	Ознакомление с заданием проекта	!, А	К, П, Р, О	Х	-	П, М, О	П, М, О	И	И	И	И	И
2.3	Сбор необходимой для работы информации	!, А	О, К, Р, П	Х, Р	-	С, И	С, И	И, М, Т	И, М, Т	И, М, Т	И, М, Т	И, М, Т
2.3.1	Экскурсия по производственным цехам ОАО "Завод "Челябторгтехника"	!	К, П, Р, А	О, Х, Р	-	С, И	С, И	И, Т, ±	И, М, Т	И, Т, ±	И, М, Т	И, М
2.3.2	Знакомство с руководящим составом и персоналом предприятия	!	К, П, Р, А	О, Х, Р	-	С, И	С, И	И, Т	И, М, Т	И, Т	И, М, Т	И, М
2.3.3	Необходимая для работы информация собрана											
2.4	Знакомство с деятельностью предприятия проведено											
3	Исследование отрасли											
3.1	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т

Продолжение таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
3.3	Подготовка отчета к презентации руководителю проекта	-	Я, А	-	-	П, О, К, Х, С	П, О, К, Х, С	И, Т, ±	И, М, Т	И, Т, ±	И, М, Т	И, М
3.4	Презентация промежуточных итогов работы по заданию	-	Я, И, С, М	-	-	П, О, К, Х, М	П, О, К, Х, М	Т	Т	Т	Т	Т
3.5	Исследование отрасли завершено											
4	Исследование рынка											
4.1	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
4.2	Формирование отчета об исследовании рынка	-	Я, А, П	Х, С	-	О, Х, К, С	О, Х, К, С	И, Т, ±	И, М, Т	И, Т, ±	И, М, Т	И, М
4.3	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
4.4	Корректировка отчета об исследовании рынка	-	Я, А, П, С	Х, С	-	О, Х, К, С	О, Х, К, С	И, Т, ±	И, М, Т	И, Т, ±	И, М, Т	И, М
4.5	Контрольное собрание команды с руководителем и кураторами	-	Я, О, К, А, П	-	-	Х, С	Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
4.6	Подготовка отчета к презентации руководителю проекта	-	Я, А	С	-	П, О, К, Х, С	П, О, К, Х, С	Т, ±	М, Т	Т, ±	М, Т	И, М, Т
4.7	Презентация итогов работы по исследованию рынка	-	Я, И, С, М	-	-	П, О, К, Х, М	П, О, К, Х, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
4.8	Исследование рынка завершено											
5	Формирование показателей стратегического роста ГК "Челябторгтехника"											
5.1	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т

Продолжение таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
5.3	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.4	Формирование отчета об изучении показателей стратегического роста	-	Я, С, А	С	-		П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
5.5	Представление промежуточных итогов проектной команды ППС ЭПиУП	!, А, К, О	Р, М, П	Р, М	-	И, М	И, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.6	Корректировка отчета	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
5.7	Прохождение курса обучению бережливому производству с сотрудниками "Челябторгтехника"	!, А, К, О	Р, Х	О, Р, П, С	-	-	-	-	-	-	И, Т	-
5.8	Работа над составлением отчета	-	Я, П, С, А	С	-	О, К, С, Х	О, К, С, Х	Т, ±	Т	Т, ±	Т	И, М, Т
5.9	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.10	Корректировка отчета	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
5.11	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.12	Выступление на конференции НИРС	Я, А, О, П, К	К, М	-	-	И, М	И, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.13	Корректировка отчета	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
5.14	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
5.15	Формирование итогового варианта работы по стратегическим показателям	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т

Продолжение таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
5.17	Подготовка отчета к презентации руководящему составу предприятия	-	Я, А, К	-	-	П, О, К, Х, С	П, О, К, Х, С	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
5.18	Представление руководящему составу ГК "Челябторгтехника" промежуточных результатов формирования плана стратегического развития	-	!, О, П, М, И	О, Х, Р, И, А	-	К, М, И, С, Х	К, М, И, С, Х	Т	Т	Т	Т	Т
5.19	Показатели стратегического роста обозначены											
6	Каникулы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Анализ рынка с целью выделения ценовых и географических сегментов											
7.1	Собрание команды	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
7.2	Работа по сегментации	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, М, Т
7.3	Собрание команды	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
7.4	Корректировка работы	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
7.5	Представление промежуточных результатов работы по сегментированию	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
7.6	Корректировка отчета	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
7.7	Собрание команды	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
7.8	Формирование скорректированного отчета о работе по сегментированию	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т

Продолжение таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
7.10	Работа над отчетом с учетом выявленных недоработок	-	Я, С, Х, А	С, Х	-	П, О, С, К	П, О, С, К	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
7.11	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С	П, Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
7.12	Формирование итогового варианта отчета по сегментированию	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
7.13	Подготовка к презентации отчета руководителю проекта	-	Я, А	С	-	П, О, К, Х, С	П, О, К, Х, С	Т, ±	М, Т	Т, ±	М, Т	И, М, Т
7.14	Представление итогов работы по сегментированию руководителю проекта	-	Я, И, М	-	-	П, О, К, Х, М	П, О, К, Х, М	Т	Т	Т	Т	Т
7.15	Работа по ценовому и географическому сегментированию выполнена											
8	Оценка потенциала выделенных сегментов с позиций сформированных показателей											
8.1	Собрание команды	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
8.2	Работа по оценке потенциала предприятия	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, М, Т	И, Т, ±	И, М, Т	И, М, Т
8.3	Собрание команды	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
8.4	Формирование отчетного документа об оценке потенциала предприятия	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
8.5	Представление отчета руководителю проекта	-	Я, И, М	-	-	П, О, К, Х, М	П, О, К, Х, М	Т	Т	Т	Т	Т

Продолжение таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
9	Систематизация полученных результатов и формирование программы развития ГК "Челябторгтехника"											
9.1	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.2	Синтез прошлых наработок по проекту	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т, М
9.3	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.4	Формирование первого варианта программы развития	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т, М
9.5	Встреча команды с руководителем проекта	-	Я, О, К, А, П	-	-	Х, С	Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.6	Формирование программы развития с учетом корректировок	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
9.7	Встреча команды с кураторами	-	Я, О, К, А	-	-	П, Х, С, М	П, Х, С, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.8	Формирование итогового документа по программе развития предприятия	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т
9.9	Контрольное собрание команды с руководителем и кураторами	-	Я, О, К, А, П	-	-	Х, С	Х, С	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.10	Составление отчетного документа о проделанной в рамках проекта работе	-	Я, С, А	С	-	П, К, С, Х	П, К, С, Х	И, Т, ±	И, Т	И, Т, ±	И, Т	И, Т

Окончание таблицы Б.3

№	Название задачи	Участники проекта										
		Дзензелюк Н.С.	Новосад В.М.	Степичева А.Б.	Радионов А.А.	Артемьев А.С.	Гильманов А.А.	Бехтерева И.О.	Лапко М.О.	Прасолова Ю.Г.	Пятаков А.О.	Устинов Е.Д.
9.12	Представление итогов работы по проекту ППС ЭПиУП	!, А, К, О	Р, М, П	Р, М	-	И, М	И, М	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т	И, Т
9.13	Представление итогов работы по проекту руководству ГК "Челябторгтехника"	О, К, !	Р, О, П, И	О, Х, Р, И, А	-	К, И, С, Х	К, И, С, Х	Т	Т	Т	Т	Т
10	Результаты работы систематизированы											
11	Работа над проектом завершена					-	-	-	-	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Логическая матрица проекта

Таблица В.1 – Логическая матрица проекта

Объекты (какой результат планируется достичь)	Индикаторы (как измерить изменения)	Источники (где и каким образом получить информацию)	Допущения (что необходимо принять во внимание)
Цель (долгосрочная): Реализация программы проектного обучения для подготовки специалистов высочайшего класса в области проектного управления	Темп роста выпускников, работающих по специальности	Статистика выпускников, работающих по специальности	Актуальность использования подобного метода обучения в мировых ВУЗах; востребованность на рынке труда специалистов в области проектного управления; общее осознание значимости появления квалифицированных управленцев
Цель (краткосрочная): Реализация разрабатываемого в рамках проектного обучения проекта по развитию ГК "Челябторгтехника"	% выполнения проекта	Оценка промежуточного/конечного результата	Потеря интереса у предприятия-заказчика к реализации проекта; смена целевой направленности предприятия; реорганизация состава участников проектной команды
Формирование функционирующей среды для обеспечения возможности выбора проектов для разработки			
Итог 1: Обеспечение студентам возможности выбора проектов для разработки	1а: % проектов, связанных с деятельностью кафедры на доступной площадке.	1а: данные, собранные с "Облака проектов" по количеству доступных и реализующихся проектов	Отсутствие фактического обслуживания ресурса со стороны руководства ВУЗа;
Микро-результат 1.1: Поиск предприятий-партнеров, заинтересованных в совместной разработке проектов	1.1 Число предприятий, заинтересовавшихся идеей, либо уже начавшие работу с проектом	1.1 Проектные задания, инициируемые предприятиями	Неосведомленность предприятий о программе проектного обучения; Внутренние конфликты на предприятии; Отсутствие доверия к студенческим проектным командам
Итог 2: Создание общей концепции проектного обучения	1а: % проектов, принятых заказчиком	1а: Акт выполненных работ и оказанных услуг по результатам выполнения проекта и передачи его результата	Нехватка компетенций у профессорско-преподавательского состава; гибкость системы проектного обучения

Продолжение таблицы В.1

Объекты (какой результат планируется достичь)	Индикаторы (как измерить изменения)	Источники (где и каким образом получить информацию)	Допущения (что необходимо принять во внимание)
Микро-результат 2.1: Формирование подробного учебно-методического материала по работе с программой проектного обучения для ППС	1.1 Количество обращений к учебно-методическому материалу	1.1 Электронный ресурс кафедры ЭПиУП	Большие ресурсные затраты; Большой объем информации, необходимой для изучения
Микро-результат 2.2: Понимание ППС целей и сути проектного обучения	1.2 Количество преподавателей, вовлеченных в программу	1.2 Приказы о вовлечении ППС в программу проектного обучения	Субъективное отношение ППС к самому методу; неправильная трактовка сути проектного обучения; конфликт интересов преподавателей;
Итог 3: Формирование взаимовыгодного сотрудничества между кафедрами/факультетами/школами	За: количество межкафедральных и межинституциональных проектов	За: Реестр проектов (должна быть предоставлена информация о всех участвующих в проекте участников)	Обособленность кафедр; акцент на исполнении только своей части работы в проекте; внутрикафедральные/внутривузовские конфликты; отсутствие грамотных кураторов; узкая специализация
Деятельность (для микро-результата 1.1) 1.1.1 Проведение агитационной кампании системы проектного обучения и ее возможностей	Вклад/ресурсы 1.1.1 Представители кафедры ЭПиУП, ее ведущие специалисты,	Затраты/источники 1.1.1 Время и труд преподавателей кафедры и студентов	Наличие большой нагрузки у преподавателей; Непостоянство интереса у предприятия к работе со студентами
Деятельность (для микро-результата 2.1) 2.1.1 Изучение информации о проектном обучении; 2.1.2 Формирование учебно-методического материала; 2.1.3 Проверка соответствия полученного методического материала охвату всей информации о работе над проектом программы проектного обучения	Вклад/ресурсы 2.1.1 Интернет ресурсы, готовые методические материалы, опыт преподавателей о проектном обучении. Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов. 2.1.2 Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов. 2.1.3 Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов.	Затраты/источники 2.1.1 Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов. 2.1.2 Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов. 2.1.3 Время и труд преподавателей, аспирантов и студентов.	Большой объём информации для изучения; Различие подходов к интеграции проектного обучения в процесс образования; Наличие большой нагрузки у преподавателей; Нехватка компетенций у преподавателей.

Продолжение таблицы В.1

Объекты (какой результат планируется достичь)	Индикаторы (как измерить изменения)	Источники (где и каким образом получить информацию)	Допущения (что необходимо принять во внимание)
Деятельность (для микро-результата 2.2) 2.2.1 Повышение квалификаций ППС в контексте проектного обучения.	Вклад/ресурсы 2.2.1 Программа повышения квалификации. Время и труд преподавателей.	Затраты/источники 2.2.1 Бюджет университета	Различие подходов к интеграции проектного обучения в процесс образования; Наличие большой нагрузки у преподавателей.
Проведение мероприятий, повышающих интерес обучающихся и преподавателей к участию в проектах проектного обучения			
Итог 1: Привлечение ведущих специалистов кафедры к участию в проектах программы проектного обучения	1а: % участвующих в программе проектного обучения преподавателей кафедры ЭПиУП от общего числа сотрудников	1а: Информация о ППС кафедры	Наличие большой нагрузки у преподавателей; Неинтересные проекты.
Микро-результат 1.1: Формирование системы поощрений для преподавателей, занятых в проектном обучении	1.1 Размер и порядок вознаграждения преподавателей, участвующих в программе	1.1 Зарплата ведомость, приказы руководителя о премировании ППС	Ограниченность бюджета; Сложность выбора критериев премирования.
Итог 2: Мотивирование студентов к участию в разработке проектов проектного обучения	1а: % задействованных студентов в программе проектного обучения от общего количества обучающихся на кафедре	1а: Перечень студентов в участии проектного обучения	Безынициативность среди студентов; Академическая нагрузка.
Микро-результат 2.1: Создание четко определенной системы отбора участников проектной команды	1.1: % эффективности студентов, работающих над проектом 1.2 средний балл студентов	1.1: Отчетная документация по разрабатываемым проектам 1.2: Данные об успеваемости студентов	Наличие разноплановых проектов; Отсутствие возможности выбора кандидатов.
Итог 3: Донесение идеи проектного обучения до студентов	% задействованных студентов в программе проектного обучения от общего количества обучающихся на кафедре	1а: Перечень студентов в участии проектного обучения	Безынициативность среди студентов; Академическая нагрузка.

Продолжение таблицы В.1

Объекты (какой результат планируется достичь)	Индикаторы (как измерить изменения)	Источники (где и каким образом получить информацию)	Допущения (что необходимо принять во внимание)
Микро-результат 3.1: Формулировка четких целей и задач программы проектного обучения	1.1 Соответствие сформулированных целей технологии SMART	1.1 Методический материал по разработке целей и задач; опыт преподавателей кафедры	Гибкость метода проектного обучения.
Микро-результат 3.2: Уход от шаблонного процесса решения поставленных задач	1.1 Количество практик и курсов, позволяющие студентам разрабатывать и принимать решения при нестандартных условиях	1.1 Рабочие программы дисциплин	Консервативность мышления преподавателя;
Деятельность (для микро-результата 1.1) 1.1.1 Выделение критериев для премирования 1.1.2 Определение суммы надбавки	Вклад/ресурсы 1.1.1 Полный перечень документации о проекте; отзыв заказчика	Затраты/источники 1.1.1 Бюджет университета; бюджет заказчика	Отсутствие достаточного количества средств как у университете, так и у заказчика; непонимание руководством университета повышенной нагрузки преподавателей, занятых в программе проектного обучения; проекты разной степени сложности
Деятельность (для микро-результата 2.1) 2.1.1 Формирование критериев отбора 2.1.2 Проведение собеседований	Вклады/ресурсы 2.1.1 Опыт преподавателей. Сведения о проектном задании. 2.1.2 Трудозатраты руководителей проектов. Сведения о проектном задании. Участие студентов.	Затраты/источники 2.1.1 Время и трудозатраты преподавателей и руководителей проектов. 2.1.2 Аудитория. Время и трудозатраты руководителя проекта.	Отсутствие выбора среди студентов; индивидуальный подход при формировании проектных команд
Деятельность (для микро-результата 3.1) 3.1.1 Создание презентации по технологии проектного обучения 3.1.2 Проведение серий лекций о проектном обучении в рамках кураторского часа	Вклады/ресурсы 3.1.1 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. Регламент проектного обучения ЮУрГУ. Учебно-методический материал 3.1.2 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов Время в кураторском часе.	Затраты/источники 3.1.1 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. Помощь со стороны студентов 3.1.2 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов	Загруженность преподавателей. Академическая нагрузка. Строгий учебный план. Сложная информация для восприятия. Отсутствие обратной связи.

Окончание таблицы В.1

Объекты (какой результат планируется достичь)	Индикаторы (как измерить изменения)	Источники (где и каким образом получить информацию)	Допущения (что необходимо принять во внимание)
<p>Деятельность (для микро-результата 3.2) 3.2.1 Разработать рабочие программы дисциплин 3.2.2 Подготовить материал для практических занятий 3.2.3 Проведение практических занятий 3.2.4 Анализ результатов</p>	<p>Вклады/ресурсы 3.2.1 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. Учебно-методический материал опирающийся на проектное обучение. 3.2.2 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. Информационные ресурсы. 3.2.3 Технически оснащенная аудитория.</p>	<p>Затраты/источники 3.2.1 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. Интернет-источники. 3.2.2 Время и трудозатраты преподавателей и аспирантов. 3.2.3 Время и трудозатраты преподавателей. 3.2.4 Время и трудозатраты.</p>	<p>Большое количество информации. Нестандартные методы подачи информации. Студенты не сразу могут принять материал. Субъективная оценка работы студентов со стороны преподавателя</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Форма паспорта проекта



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

№ _____

г. Челябинск

О утверждении

Паспорта проекта

Для работы над проектом ...¹ (тема проекта)

ПАСПОРТ ПРОЕКТА:

Название проекта	
Вид проекта	
Заказчик ²	
Инициатор проекта	
Руководитель проекта	
Участники проекта	
Краткое описание проекта	
Основание для реализации проекта	
Цель проекта	
Задачи проекта	
Бюджет проекта (если предполагается); источники финансирования (субсидии, гранты, софинансирование и др.)	
Ключевые показатели эффективности (связь с показателями «Дорожной карты» университета)	

¹ Утвержденная тема проекта

² Статус, юр. название.

Продолжение приложения Г

Сроки реализации проекта	
Пошаговая детализация проекта	
Промежуточные результаты проекта ³	
Итоговый результат проекта ⁴	
Соответствие критериям проекта	
Количественные критерии	Соответствие критерию
Качественные критерии	Соответствие критерию

Финансовый план-график проекта

Название статьи расходов	Итого, тыс. руб.	2020 г., тыс. руб.			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Итого:					

Рабочая группа

Роль	ФИО	Описание роли	Подразделение
Группа экспертов от заказчиков			
Группа экспертов			

Риски проекта

Название риска	Вероятность наступления	Влияние	Методы устранения
	___%		
	___%		
	___%		
	___%		

³ Количественные показатели

⁴ Количественные показатели

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Форма плана встречи



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

№ _____

г. Челябинск

О проведении

встречи проектной команды кафедры ЭПиУП

Для обсуждения работы над проектом "Разработка программы развития ГК "Челябтортехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста"

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Наименование	Описание
Цель встречи	
Участники встречи	
Время и место встречи	
Список тем обсуждения	
Справочный материал	
Выделенное время на встречу	

Заведующий кафедрой ЭПиУП _____ Н.С. Дзензелюк
(подпись)

Руководитель _____ В.М. Новосад
(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Форма протокола собрания



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ПРОТОКОЛ ВСТРЕЧИ

№ _____

г. Челябинск

О Проведенной

встрече проектной команды кафедры ЭПиУП

Для обсуждения работы над проектом "Разработка программы развития ГК "Челябтортехника" с позиций конкретизации приоритетных рыночных сегментов стратегического роста"

ПРОТОКОЛ ВСТРЕЧИ

Наименование	Описание
Выступающие	
Время выступления	
Темы выступления	

Окончание приложения Е

Наименование	Описание		
Предложение по выступлению			
Степень проработки предложений			
Процент выполнения задания к встрече			
Участники встречи	ФИО	Должность	Подписи

Заведующий кафедрой ЭПиУП _____ Н.С. Дзензелюк
(подпись)

Руководитель _____ В.М. Новосад
(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Форма итогового отчета по проекту

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

"Разработка программы развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации
приоритетных рыночных сегментов стратегического роста"

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ по проектной работе

Руководитель проекта,

Старший преподаватель кафедры
ЭПиУП

_____/В.М. Новосад
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтроль,

Старший преподаватель кафедры
ЭПиУП

_____/В.М. Новосад
« ____ » _____ 2020 г.

Заказчик проекта,

Директор ГК «Челябторгтехника»

_____/М.Д. Пашенько
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____/И.И. Иванов
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____/И.И. Иванов
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____/И.И. Иванов
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____/И.И. Иванов
« ____ » _____ 2020 г.

Работа (проект) защищен с
оценкой (прописью, цифрой)
_____ 2020 г.

Челябинск 2020

Структура отчета

1. Содержание

2. Общее описание проекта:

- Инициатор, заказчик, руководитель проекта.
- Тип проекта
- Место работы по проекту (название организации, структурного подразделения/ иное)

3. Содержательная часть:

3.1 Описание хода выполнения проектного задания

3.2 Описание результатов проекта (продукта);

3.3 Описание использованных в проекте способов и технологий

3.4 Описание своей роли в проектной команде (*обязательно для группового проекта*)*

3.5 Описание отклонений и трудностей, возникших в ходе выполнения проекта*

4. Заключение (оценка индивидуальных результатов выполнения проекта, сформированных/развитых компетенций)

5. Результат проекта (*текст, фотографии, ссылки и другие подтверждающие получение результата материалы*)

Приложения (*при необходимости: презентация для защиты проекта, графики, схемы, таблицы, алгоритмы, иллюстрации, отзывы и т.п.*).

Оценочный лист по проекту

_____ (название проекта)
 _____ (тип проекта)
 _____ (срок выполнения проекта)

	Руководитель проекта: ФИО Должность Организация	
	Участник проекта: ФИО	
	Образовательная программа Группа №	
Элементы результирующей оценки	Оценка по 10-балльной шкале	Примечания (при необходимости)
Оценка результата/продукта проекта		
Оценка использованных в проекте способов и технологий		
Оценка хода реализации проекта		
Оценка сформированности планируемых компетенций		
Оценка индивидуального вклада участника в групповую работу		
Оценка командного взаимодействия		
Оценка презентации/защиты проекта		
Оценка от других участников группового проекта (взаимооценка)		
Самооценка участника проекта		
Формула расчета результирующей оценки (с указанием элементов и их весов)		
Рекомендуемая результирующая оценка за проект		Подпись руководителя

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Форма предварительного отчета по проектной работе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

"Разработка программы развития ГК "Челябторгтехника" с позиций конкретизации
приоритетных рыночных сегментов стратегического роста"

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ по проектной работе

Руководитель проекта,

Старший преподаватель кафедры
ЭПиУП

_____ /В.М. Новосад

« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтроль,

Старший преподаватель кафедры
ЭПиУП

_____ /В.М. Новосад

« ____ » _____ 2020 г.

Заказчик проекта,

Директор ГК «Челябторгтехника»

_____ /М.Д. Пашенько

« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____ /И.И. Иванов

« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____ /И.И. Иванов

« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____ /И.И. Иванов

« ____ » _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-312

_____ /И.И. Иванов

« ____ » _____ 2020 г.

Работа (проект) защищен с
оценкой (прописью, цифрой)
_____ 2020 г.

Челябинск 2020

Структура отчета.

1. Достиженные результаты;
2. Подробное описание процесса выполнения. Описание в деталях, чего удалось достичь, какая работа выполнена, какие этапы пройдены, сколько отработано часов и истрчено средств;
3. Затруднения и неблагоприятные обстоятельства. Рассмотрение возникших за отчетный период неблагоприятных обстоятельств и проблем, а также предложения по устранению последних;
4. Утверждение изменения плана. Объявление утвержденных изменений, внесенных в план за отчетный период;
5. Риски проекта. Пересмотр оценки факторов рисков проекта в связи с произошедшими и вероятными изменениями, а также возможное влияние последних на существующий план;
6. Планы на следующий период. Перечисление основных планируемых работ и намеченных результатов на следующий период.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Форма запроса на изменение приоритетного проекта



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЗАПРОС

№ _____

г. Челябинск

На изменение

Приоритетного проекта

... (наименование проекта)

1. Общая информация по запросу на изменение

Инициатор запроса	
Дата запроса	
Изменяемый параметр проекта	<input type="checkbox"/> Показатели проекта <input type="checkbox"/> Результаты проекта <input type="checkbox"/> КТ проекта <input type="checkbox"/> Бюджет проекта <input type="checkbox"/> Участники проекта <input type="checkbox"/> Другое - _____
Реквизиты решения проектного комитета	

2. Изменение показателей приоритетного проекта

№	Номер и наименование показателя	Тип показателя	Период, год			
			2017	2018	2019	2020*
Паспорт						
1.	Действующая редакция					
	Новая редакция					
2.	Действующая редакция					

Продолжение приложения К

№	Номер и наименование показателя	Тип показателя	Период, год			
			2017	2018	2019	2020*
2	Новая редакция					
Сводный план						
1.	Действующая редакция					
	Новая редакция					
2.	Действующая редакция					
	Новая редакция					

Обоснование и анализ изменений

Причины и обоснование необходимости изменений	
Анализ изменений и их влияния на параметры проекта и иные проекты	

1. Изменение результатов приоритетного проекта

№	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменения
1.			
2.			
3.			

2. Изменение этапов и контрольных точек приоритетного проекта

№	Номер	Изменяемый параметр	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменения
Паспорт					
1.					
2.					
Сводный план					
1.					
2.					

3. Изменение бюджета приоритетного проекта

№	Источники финансирования		Год реализации				
			2017	2018	2019	2020*	Всего
1.	Действующая редакция						
	Новая редакция						
2.	Действующая редакция						
	Новая редакция						

Сводный план

№	Номер наименования мероприятия	Параметр финансового обеспечения	Действующая редакция	Новая редакция
Год. Функциональное направление проекта				
1.				
2.				

Обоснование и анализ изменения

Причины и обоснование необходимости изменений	
Анализ изменений и их влияния на параметры проекта и иные проекты	

1. Изменение плана согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта

№	Наименование согласования	Изменяемы параметр	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.					
2.					

2. Изменение прочих параметров сводного плана приоритетного проекта

№	Пункт	Параметр пункта	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
Состав рабочих органов приоритетного проекта					
1.					

№	Пункт	Параметр пункта	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
План коммуникаций по приоритетному проекту					
2.					
Управление рисками приоритетного проекта					
3.					
Управление возможностями приоритетного проекта					
4.					

3. Изменение перечня проектов и мероприятий приоритетной программы

№	Наименование проекта и (или) мероприятия	Параметр пункта	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.					
2.					