Федеральное государственное образовательное бюджетное

учреждение высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

**(Финансовый университет)**

«Высшая школа управления»

Кафедра общего и проектного менеджмента

Выпускная квалификационная работа

на тему «Факторы развития экспорта малых предприятий в России»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры: «Проектный менеджмент»

|  |
| --- |
| Выполнил студент учебной группы |
| ПРМ2-1м |
| Иванов Иван Сергеевич |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) |
| Руководитель  д.э.н., профессор |
| Петров Сергей Иванович  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| (подпись) |
| **ВКР соответствует предъявляемым**  **требованиям**  Заведующий Кафедрой общего и  проектного менеджмента |
| к.ф.-м.н., доцент |
|  |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А. Ксенофонтов |
| (подпись) |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2025 г.  Москва – 2025 г. |

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc484353360)

[Глава 1. Теоретическое обоснование совершенствования персонала организации гостиницы с учетом управления проектами 6](#_Toc484353361)

[1.1 Персонал гостиницы и методы влияния на его эффективность 6](#_Toc484353362)

[1.2 Особенности проектов и их влияние на качество работы персонала в гостинице 21](#_Toc484353363)

[1.3 Реверсивное мышление как один из методов улучшения качества работы персонала 25](#_Toc484353364)

[Глава 2. Анализ управления персоналом гостиницы и решение выявленных проблем 36](#_Toc484353366)

[2.1 Характеристика гостиницы 36](#_Toc484353367)

[2.2 Анализ работы персонала гостиницы и ее проблемные зоны 42](#_Toc484353368)

[Глава 3. Разработка тренинга «every moment matters» и рекомендации по улучшению качества работы персонала гостиницы «Radisson» 53](#_Toc484353371)

[3.1 Разработка тренинга «Every moment matters» 53](#_Toc484353372)

[3.2 Оценка эффективности тренинга «Every moment matters» 61](#_Toc484353373)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 68](#_Toc484353376)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ) И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ 72](#_Toc484353377)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 77](#_Toc484353378)

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы отражается в значимости работы команды проекта для успешной реализации проекта.

Существует множество аспектов, от которых зависит успех проекта: содержание, сроки, ресурсы, риски и т.д. Команда проекта влияет на ход его реализации так же сильно, а может и гораздо больше, чем остальные аспекты.

На протяжении всего времени, когда проводились исследования в области управления проектами, особую долю внимания уделяли именно вопросам формирования и управления командой проекта.

Данная тематика актуальна и сейчас, так как управление проектами приобрело обширное развитие и распространилось во многие сферы. Необходимо все тщательней анализировать подходы к тому, как сформировать эффективную команду, как ею управлять и мотивировать людей работать качественно и укладываться в сроки.

Несмотря на популярность методов управления проектами, согласно статистическим данным, более 40% проектов завершаются неудачно, либо не завершаются вовсе. Причины неудач в большей степени связаны с культурой предпринимательства при формировании команды проекта. Согласно данным Российской ассоциации управления проектами, успех проекта на 20% зависит от слаженности и целенаправленности, организационной культуры, условий работы и согласованности команды проекта.

Различные аспекты проектного управления отражены в работах таких российских специалистов, как В.В Богданов, М.Ф. Дубовик, О.Н. Ильина, А.С. Козлов, И.И. Мазур, А.Н. Павлов, А.В. Полковников, М.Л. Разу, М.В. Романова, В.Д. Шапиро и др. За рубежом проектное управление представлено в исследованиях С. Дери, Беркуна Скотта, Тома Демарко, Сида Кемпа, Лоуренса Лича, Расмуссона Джонатана, П. Харпера-Смита, К. Хелдмана и др.

Цель – повышение эффективности работы команды проекта при реализации государственных проектов в сфере молодежной политики

Объект – процесс реализации государственных проектов в сфере молодежной политики

Предмет – управление проектной командой

Для достижения цели были выделены следующие задачи:

1. Изучить работу команды проекта в процессе реализации государственных проектов в сфере молодежной политики.
2. Проанализировать работу команды проекта в процессе реализации молодежных проектов Федеральным агентством по делам молодежи.
3. Разработать предложения и рекомендации для повышения эффективности работы команды проекта.

# Глава 1. Теоретические основы реализации государственных проектов в сфере молодежной политики

## 1.1. Процесс реализации государственных проектов в сфере молодежной политики

Одним из основных путей реализации государственной молодежной политики во многих странах, в том числе и в России, является разработка и осуществление проектов и программ.

В России проектный подход начали внедрять в государственное управление сравнительно недавно, поэтому следует определить его сущность, как она раскрывается в российских руководствах по управлению проектами. «Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений».[[1]](#footnote-1)

Любому проекту должны быть присущи следующие признаки:

* наличие конкретной цели;
* четкие временные рамки;
* ограниченность ресурсов;
* определенная уникальность, неповторимость.

Применение проектного управления способствует росту эффективности использования ресурсов, реализации целей модернизации экономики, стимулированию инновационной направленности, уменьшению уровня коррупции. Проектное управление предполагает ориентацию на результат и на клиента. В настоящей работе клиентом мы будем считать молодое поколение РФ.

Этот подход перешел в государственные органы из бизнеса, где всегда основной целью было удовлетворение потребностей клиента. Проектное управление отличается новаторскими подходами, предполагает более высокую ответственность команды проекта за результат и меньшее значение иерархичности в команде.

Так как в работе мы рассматриваем реализацию государственных проектов, выделим особенности, присущие государственному сектору при управлении проектами:

1. осуществление деятельности в жестких правовых рамках;
2. подотчетность вышестоящим органам власти;
3. финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов;
4. публичная отчетность и общественный контроль;
5. амбициозность целей проектов;
6. многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов;
7. направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств.

Несмотря на то, что в коммерческих проектах значение иерархичности в команде теряет вою значимость, в государственных проектах она остается важной и оказывает влияние на процесс согласования и реализации проектов.

Классификация проектов обширна и имеет множество оснований. Во-первых, можно выделить коммерческие и некоммерческие проекты. Первые ориентированы на получение прибыли. Вторые же не ставят в качестве основной цели получение прибыли, их конечные результаты предназначены для реализации социальных, культурных, образовательных, научных и иных общественно полезных потребностей. Применяя основания данной классификации, очевидно, что государственные проекты относятся к некоммерческим.

Кроме того, проекты классифицируют по масштабу: малые проекты и мегапроекты. Малые проекты являются достаточно простыми в процессе реализации. Однако мегапроекты представляют собой совокупность взаимосвязанных проектов, которые имеют общую цель и ресурсы, высокую стоимость и выполняются в течение длительного отрезка времени. Это могут быть проекты, связанные с созданием объектов инфраструктуры, с новым качественным подходом к развитию территорий, с реализацией конкретных задач таких как сооружение олимпийских объектов.

В рамках государственных проектов в сфере молодежной политики на федеральном уровне поддерживаются мероприятия, ориентированные на всю молодежь страны, в том числе массовые кампании, программы, конкурсы, всероссийские молодежные акции.

Молодежные проекты являются не толькоработами, планами и мероприятиями, направленными на создание уникального продукта для молодого поколения, но и, по мнению, ведущих ученых в области социологии молодежи, проектированием будущих состояний общества, а также — проектирование будущих проблем социального развития.

Развитие проектного подхода в государственной сфере можно проводить в двух направлениях. Во-первых, расширять сферу применения программно-целевых методов. Во-вторых, повысить качество разработки и реализации существующих проектов. Проект в этих качествах может выступать моделью позитивного регулирования инновационной активности молодежи.

Проекты, разработанные для реализации приоритетных направлений, обращены ко всей молодежи Российской Федерации, призваны открывать возможности для равного доступа и участия в них всех молодых людей независимо от пола, национальности, профессии, места жительства и социального статуса. Они предоставляют молодежи возможности деятельности, которые более всего соответствуют ее интересам.

Особое значение приобретают такие поддерживающие участие молодежи меры, как расширение ее доступа к информации о своих правах и обязанностях, поощрение и развитие молодежных ассоциаций, учет вклада молодежи в разработку национальной политики и планов касательно молодежи, а также расширение возможностей для участия молодежи в международных форумах и обменах.

Важно также поддерживать молодежные проекты и инициативы, развивать молодежные организации, а также привлекать молодежь к участию в неправительственных организациях, политических партиях и молодежных форумах.

Принцип участия молодежи заложен в системе государственной молодежной политики на всех уровнях осуществления власти. Это позволяет говорить о том, что полноценное привлечение молодежи в общественную жизнь, расширение возможностей влияния молодых людей на принятие общественно значимых решений, развитие различных форм молодежных объединений и организаций есть критерий эффективности государственной молодежной политики.

Существует ряд социальных практик, проектов, программ, различных форм участия молодежи в общественной жизни. «Принцип участия молодежи в государственной молодежной политике – это залог успешной реализации самой молодежной политики, а также политики общенациональной».[[2]](#footnote-2)

Во всемирной программе действий, касающейся молодежи, выделено 10 приоритетных направления деятельность. К ним относятся: образование, занятость, голод и нищета, здравоохранение, окружающая среда, злоупотребление наркотическими средствами, преступность среди несовершеннолетних, организация досуга, а также полное и эффективное участие молодежи в жизни общества и в процессе принятия решений.

На сегодняшний день существует ряд основных федеральных документов, полностью или частично затрагивающих вопросы государственной молодежной политики. Среди них необходимо отметить «Стратегию развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года», а также распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об основах государственной молодежной политики РФ на период до 2025 года». В этих документах представлены основные направления, по которым реализуется государственные проекты в сфере молодежной политики. В рамках этих документов реализуется проектный подход к государственной молодежной политике и выделен ряд конкретных проектов, которые нацелены на решение актуальных для сегодняшней молодежи вопросов.

## 1.2. Организация работы команды проекта при реализации государственных проектов

Рассмотрим особенности реализации государственных проектов. Во-первых, разработка осуществляется на всех уровнях государственного управления: Правительство РФ, федеральные и региональные органы власти, муниципальные образования. Во-вторых, государственные проекты требуют участия большого числа организаций и учреждений в разработке и реализации государственных проектов, то есть большое количество стейкхолдеров, которые могут влиять на ход проекта и чьи интересы необходимо учитывать. Среди них заказчики, инвесторы, исполнители и контролирующие организации. При этом определяется федеральный орган исполнительной власти, ответственный за реализацию проекта и достижение конечных результатов. В рамках молодежной политики таким органом является Федеральное агентство по делам молодежи.

Также важной особенностью является необходимость получения обратной связи от гражданского общества по эффективности реализации проектов.

Целью управления государственными проектами является обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта. Горизонт детального планирования – от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля – не реже 1 раза в месяц. В случае, если длительность проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

Основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти являются Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту.

Порядок формирования государственного проекта предусматривает основные этапы, которые представлены на рис.1.1. После этого происходит распределение ролей и собственно начало подготовки и реализации проекта.

Также одной из самых важных частей реализации проектов является мониторинг результатов. Мониторинг реализации государственных проектов ориентирован на раннее предупреждение возникновения проблем и отклонений хода реализации проекта от запланированного. Объектом мониторинга являются значения показателей, ход реализации основных мероприятий проекта.

Указы Президента РФ  
Постановления Правительства РФ

Отбор проблем, формирование приоритетов и целей проекта

Выработка альтернативных путей реализации целей с оценкой эффективности вариантов

Формирование целевых индикаторов и показателей

Сетевое моделирование с учетом временных ограничений

Оценка предварительных объемов финансирования

Формирование перечня госзаказчиков

Расчет необходимых бюджетных ассигнований

Оценка сроков и этапов реализации проекта

Рисунок 1.1 - Алгоритм формирования концепции государственного проекта

Источник: составлено автором по материалам: Тельнов А. Рынок финтех-стартапов: что ждет отрасль?. 10.03.2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/tehnologii/340597-rynok-finteh-startapov-chto-zhdet-otrasl>   
(дата обращения 21.03.2017)

Мониторинг реализации государственных проектов проводится на основе данных официального статистического наблюдения, годовых отчетов о ходе реализации и оценке эффективности проектов, докладов ответственного исполнителя о ходе реализации государственного проекта, отчетов о ходе реализации федеральных целевых программ и ведомственных целевых программ, докладов о результатах и основных направлениях деятельности федеральных органов исполнительной власти, иных отчетов и докладов федеральных органов исполнительной власти, подготавливаемых по поручениям Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

Весь описанный выше процесс реализации проектов был бы невозможен без команды, ответственной за эффективность и достижение результата. Команда проекта отвечает за планирование, сроки проекта, соблюдение бюджета, а также мониторинг за реализацией проектов. Члены команды следят за успехами проектов, реализующихся в том числе с помощью региональных органов власти и других подведомственных организаций.

Описание типовых функций проектных ролей будет представлено в Приложении 1.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что реализация государственных проектов отличается жестким правовым регулированием, бюджетным финансированием, а также многогранностью и масштабностью проектов, которые в первую очередь направлены на достижение социального эффекта, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств.

В связи с масштабностью государственных проектов процесс мониторинга становится сложнее, но и необычайно важным элементом реализации проектов. А также большое влияние на эффективность проектов оказывает работа команды, ответственной за их реализацию.

## 1.3. Организация работы команды проекта при реализации государственных проектов

Работа команды проекта относится к области управления персоналом проекта. Команда проекта состоит из людей, которым определены роли и ответственность за выполнение проекта. По мере выполнения проекта профессиональный и численный состав команды проекта может меняться.

Команда проекта — одно из главных понятий управления проектами. Это совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Основными характеристиками команды являются:

* состав;
* структура;
* групповые процесс.

Состав — это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого (например, численность, возрастной, половой состав и т.д.).

Количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом. Как правило, лидеры и менеджеры функционально или предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду управления проектом. Лидеры групп — это руководители, координаторы усилий всех их членов, члены группы — непосредственные исполнители, которые имеют возможность концентрироваться на конкретной работе. При необходимости некоторые роли членов команды могут совмещаться.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды, создаваемой для управления им, раскрывает организационная структура команды проекта. Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Существует два основных принципа формирования команды для управления проектами:

1. Ведущие участники проекта — заказчик и подрядчики др. — создают свои собственные группы, которые возглавляют руководители проекта соответственно от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта руководитель от заказчика или от подрядчика может быть руководителем всего проекта. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

2. Для управления проектами создается единая команда во главе с руководителем. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды, создаваемой для управления им, раскрывает организационная структура команды проекта. Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Существует два основных принципа формирования команды для управления проектами:

Выделяют конкретные цели, которые должен достигать каждый член команды для достижения качественного результата. Эти цели представлены в табл.1.1.

Таблица 1.1

Цели каждого из членов команды проекта, способствующие достижению качественного результата

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Ключевые цели качества |
| Product manager | Удовлетворить заказчика  Определить границы решения с учетом ограничений проекта |
| Program manager | Поставить решение в рамках ограничений проекта |
| Architecture | Спроектировать решение с учетом требований, ожиданий и ограничений |
| Development | Реализовать решение согласно спецификации |
| Test | Подтвердить готовность решения к сдаче, убедившись, что все проблемы выявлены и отработаны |
| User Explorer | Максимизировать удобство использования и эффективность решения для пользователя  Обеспечить подготовленность пользователей |
| Operations | Гладкое развертывание решения и подготовка его к эксплуатации |

Источник: составлено автором.

Для эффективной реализации проекта должны соблюдаться следующие принципы:

* все группы в команде равны между собой;
* участники каждой группы роли равны между собой;
* каждый участник команды понимает, какова его заслуга в успешной реализации всего проекта.

Говоря об эффективности команды, мы подразумеваем, что она зависит от эффективности каждого ее участника. Недостаток эффективности всегда обусловлен каким-либо изъяном в поведенческом репертуаре или в среде, поддерживающей данный репертуар. Для того, чтобы поддерживать стремление каждого члена команды проекта работать эффективно, необходимо применять методы мотивации см. рис.1.2.

Структурирование:

Работ

Полномочий и ответственности

Бизнес-процессов

Характеристики проекта

Окружение проекта

Ресурсы проекта

Риски проекта

Требования:

К индивидуальным и профессиональным качествам команды

Командным бизнес-процессам

Офису проекта

Коммуникациям проекта

*Вход*

*Процесс*

*Результат*

Потенциальные кандидаты в члены команды

Формирование организационной структуры команды

Создание офиса проекта

Выбор проект-менеджера и ключевых менеджеров

Закрепление зон ответственности и полномочий

Команда основных менеджеров, начало работ

Запуск проекта

Организация совместной деятельности

Организация коммуникаций

Организация службы управления персоналом

Формирование кадрового состава

Формирование организационной, деловой и корпоративной культуры

Работоспособная команда проекта

Ход реализации проекта

Дестабилизирующие ситуации

Принятие решений

Организационное, профессиональное и деловое развитие команды

Реализация проекта

Рисунок 1.2 – Модель формирования эффективной команды проекта

Источник: Петров А. Рынок финтех-стартапов: что ждет отрасль? 10.03.2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.forbes.ru/tehnologii/](http://www.forbes.ru/tehnologii/340597-rynok-finteh-startapov-chto-zhdet-otrasl) (дата обращения 21.03.2017)

В обоих вариантах орган исполнительной власти может мотивировать только должностных лиц органа исполнительной власти, руководители подведомственных агентств и учреждений в случае необходимости мотивации их сотрудников должны выстраивать аналогичную систему мотивации.

# Глава 2. Анализ практических аспектов управления проектами в сфере финансовых технологий

## 2.1. Основные характеристики компании ООО УК «Плюс» и проекта «Автопилот»

Общество с ограниченной рамках управления мотивацией участников проектов могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

В том числе для повышения эффективности взаимодействия команды проекта можно использовать программное обеспечение, которое позволит реализовывать проект прозрачно и эффективно, организовывать коммуникацию между членами команды, не дожидаясь личной встречи.

Еще одним способом для повышения эффективности работы команды проекта является организация прозрачной очетности. В этом случае вся команда знает не только свою, но и чужую область ответственности, что избавляет от случайно двойной работы.

Также важно правильно организовывать рабочий процесс. Необходимы регулярные личные контакты, короткие совещания, которые позволят команде обсуждать идеи и узнавать о ходе проекта более подробно.

Экономический эффект от реализации разработанных мероприятий рассчитывается по формуле:

Эф = Эобщ – Зобщ ; (1)

где Эобщ – общая экономия от внедрения разработанных мероприятий;

Зобщ – затраты на реализацию разработанных мероприятий.

Расчет экономического эффекта:

Эф = 1936,8 – 1740,0 = 196,8 тыс. руб.

Рассчитать экономическую эффективность Кэ предложенных мероприятий можно по формуле:

Кэ =  (2)

где Э– экономия от внедрения системы;

З – затраты на реализацию проекта.

Реализация разработанных мероприятий совершенствования управления командой проекта «Финансовый Автопилот» требует дополнительных затрат, перечень которых представлен в табл.2.1. При оценке затрат учитывается, что мероприятия будут реализованы с июля 2017 г. по июль 2018 г.

Таблица 2.1

Дополнительные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию управления командой проекта «Финансовый Автопилот»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Затраты, тыс. руб. |
| 1 | Прохождение тренингов построения команды Team Bilding | 520,0 |
| 3 | Прохождение тренингов по тайм-менеджменту | 420,0 |
| 4 | Обучение руководителей отделов и руководителя проекта с коучем | 300,0 |
| 2 | Совместные командные мероприятия (проведение праздников) | 500,0 |
| 5 | Итого | 1740,0 |

Источник: составлено автором.

Таким образом, суммарные затраты на реализацию разработанных мероприятий по предварительным оценкам составят 1740,0 тыс. руб.

Следующим этапом будет выступать оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Ниже представлены результаты анкетирования персонала проектной команды «Автопилот», проведенного в январе 2017 г., см. рис.2.1. Анкетирование персонала было анонимным, проводилось путем выставления рейтинговых оценок:



Рисунок 2.1 – Результаты анкетирования персонала в ходе изучение управления командой проекта «Финансовый Автопилот» (часть 1)

Источник: составлено автором по материалам: Семёнов А. Рынок финтех

Анализ данных анкетного опроса членов команды проекта «Финансовый Автопилот» свидетельствует о том, что значительное количество сотрудников по всем показателям анкетирования дали ответ «частично не устраивает». Следует обратить внимание на то, что небольшой процент команды проекта полностью не устраивают (5% - 1 сотрудник) либо частичное не устраивают (10% - 2 сотрудника) предоставленные им возможности, поэтому руководителю проекта следует обратить внимание на распределение функциональных полномочий, возможно следует активнее применять делегирование полномочий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении проделанной работы можно сказать, что цель достигнута, а задачи решены. Было проведено исследование особенностей управления проектами, связанными с повышением качества работы персонала в сфере гостиничного бизнеса: проведен анализ разработки проектов в гостиницах, выявлены требования к их разработке и необходимость проведения для персонала.

Был проведен анализ проектов по реверсификации мышления персонала гостиницы, который позволяет изменить мировоззрение сотрудников.

«Данная работа выполнена мной самостоятельно»

Мазеев Евгений Петрович

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 2025 г.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ) И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

Законы Российской Федерации

Указы Президента Российской Федерации

Постановления Правительства Российской Федерации

Нормативные акты, инструкции

Иные официальные материалы (резолюции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные отчеты, материалы судебной практики и др.)

Монографии

1. Аптер М. За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации. – М.: издательство «Медиа», 2014. – 119 с.

Учебники

Учебные пособия

1. Авидон И., Гончукова О. Сто разминок, которые украсят ваш тренинг. – СПб.: издательство «Речь», 2010. – 256 с.

Авторефераты диссертаций

Научные статьи

1. Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 509- 560 с.

Литература на иностранном языке (в алфавитном порядке)

Интернет-источники

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение № 1**

# Описание типовых функций проектных ролей

Проектный комитет:

* рассмотрение и согласование нормативных методических документов, связанных с проектным управлением Органа исполнительной власти;
* рассмотрение и согласование нормативных методических документов по вопросам деятельности Проектного Комитета для последующего их утверждения в установленном Органом исполнительной власти порядке;
* рассмотрение и утверждение инициации и закрытия проектов Органа исполнительной власти, рассмотрение финансовых вопросов по проектам;
* осуществление контроля за ходом исполнения проектов Органа исполнительной власти;
* рассмотрение рисков и проблем, эскалируемых на Проектный Комитет.

Проектный офис:

* разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению в Органе исполнительной власти;
* планирование деятельности Органа исполнительной власти в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;
* методическая поддержка разработки и экспертиза Паспортов проектов, Планов-графиков проектов, Отчетов по проекту;
* контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;
* аудит итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;
* внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов;
* организация работы Проектного комитета Органа исполнительной власти, подготовка материалов и проведение Проектного комитета;
* внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами органа исполнительной власти;
* координация обучения проектному управлению в Органе исполнительной власти.

Руководитель органа исполнительной власти:

* утверждение приоритетных целей Органа исполнительной власти;
* руководство Проектным комитетом.

Заказчик проекта:

* формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения проекта;
* согласование запросов на изменения проекте;
* подготовка предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;
* приемка результатов работ, включая промежуточные результаты.

**Приложение № 2**

**КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ «4D»**

* 

Рисунок 2.1 – Вопросы стратегии

Источник: составлено автором

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом – п. 3.12. [↑](#footnote-ref-1)
2. Государственная молодежная политика: российская и мировая практика реализации в обществе инновационного потенциала новых поколений: науч. Монография / под общ. Ред. В.А. Лукова. – М.: Изд-во Моск. Гуманит. Уни-та, 2013. – с. 211-218 [↑](#footnote-ref-2)