

Сафронова Н. Б., канд. техн. наук, доцент, РАНХиГС, г. Москва, safronova@ranepa.ru

Вельская Г. Г., доцент, РГГУ, г. Москва, velskaya@gmail.com

Маслевич Т. П., канд. экон. наук, доцент, РАНХиГС, г. Москва, maslevich@ranepa.ru

Методическое обеспечение проектной работы для формирования предпринимательских компетенций в высшей школе

В статье рассматривается методический опыт преодоления разрыва между теорией и практикой предпринимательства для программ высшего образования, основанный на решении практических задач предпринимательского сообщества. Проведен анализ эффективности разработанных проектов с точки зрения компаний-заказчиков по реализации предпринимательских инициатив на примере проектных сессий Института отраслевого менеджмента. Представлен опыт формирования командного взаимодействия и оценки предпринимательских проектов, выполненных участниками конкурса социального предпринимательства «Остров Мир» и конкурса проектов Института отраслевого менеджмента РАНХиГС «Свежий взгляд».

Ключевые слова: предпринимательские проекты, РАНХиГС, оценка эффективности, командная работа.

Введение

Предпринимательство — одно из условий развития экономики, социальное предпринимательство — условие ее развития в интересах всех членов общества. Поэтому формирование компетенций социальной ответственности и предпринимательства необходимо осуществлять одновременно с формированием профессиональных компетенций специалистов [Мау, Клячко, 2013]. Так, например, социальное предпринимательство является прекрасной формой привлечения молодежи к предпринимательству как экономически направленной деятельности. Потенциал творчества и энергии, готовность взять на себя ответственность и желание работать в команде — эти качества присущи большинству студентов вузов, однако на сегодняшний день существует ограниченное число инструментов, позволяющих активизировать и актуализировать этот потенциал

[Safronova, Bazen, Kalugina, 2016]. Следует отметить, что ответственность бизнеса — одно из важных условий жизнеспособности и эффективности современной предпринимательской системы, конструктивного взаимодействия в триаде власть — бизнес — общество. Сегодня высшая школа должна обеспечить выходящим на рынок труда соответствующие компетенции исходя из того, что власть и общество едины в намерении обязать бизнес быть социально ответственным, а бизнес идет навстречу этому запросу. Социальное партнерство — это прежде всего внутренняя готовность и желание предпринимательской среды решать проблемы общества, подкрепленные извлекаемой из этого выгодой, это понимание того, что только совместными усилиями можно создать среду, в которой комфортно жить и работать в будущем [Сафронова, Чанхиева, 2012].

Предпринимательство — это стратегически ориентированная дисциплина, опи-

рающаяся на создание, передачу, исполнение и обмен предложениями, которые имеют позитивную ценность для отдельного человека, клиентов, партнеров и общества в целом [Нэнси, Майкл, Ротшильд, 2011].

Актуальность исследования

Богатый опыт, накопленный ведущим вузом страны по подготовке управленческих кадров, Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, и его подразделением, Институтом отраслевого менеджмента, позволяет сделать некоторые обобщения и оценить эффективность различных методик по развитию навыков предпринимательства у будущих руководителей и предпринимателей — студентов Академии. Из всех факторов, влияющих на формирование предпринимательской активности в социальной сфере: ценностные ориентации, культурные традиции, личностные качества, профессиональные компетенции и навыки, — были выбраны те, на формирование которых высшее учебное заведение может оказывать непосредственное воздействие, имея для этого соответствующие методики и средства, а именно, теоретические и практические аспекты проектного управления и формирование навыков командной работы. По мнению известного исследователя предпринимательской среды профессора Г. В. Широковой, университетские инициативы по развитию человеческого и социального капитала оказывают положительное влияние на масштабы предпринимательской деятельности студентов, тогда как влияние финансового капитала, предоставляемого университетом, является отрицательным [Широкова, 2015].

Исходя из изложенных теоретических положений, в Академии разрабатываются методы формирования компетенций предпринимательства при решении практических задач компаний-работодателей на основе командного взаимодействия. Для это-

го в учебный процесс интегрирована такая активная форма обучения, как проектная сессия.

Цель и задачи проектной сессии

Цель проектной сессии — формирование профессиональных компетенций, профессиональная адаптация студентов, привлечение работодателей к учебному процессу, актуализация учебных планов и программ подготовки, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава кафедр, внедрение активных и интерактивных методов обучения. Опыт коллег из ведущих вузов страны показывает, что идет активный поиск методов развития у студентов навыков и компетенций, необходимых для успешной профессиональной и предпринимательской деятельности еще на стадии обучения.

Так, особое место в работах, посвященных социальному эксперименту в высшей школе, занимает исследование по формированию социально-профессиональных компетенций будущих менеджеров, которое по задачам, методам и полученным результатам совпадает с целями и задачами проектной сессии. Авторы из Северо-Восточного федерального университета отмечают: результаты проведенного социального эксперимента показали, что приблизить студентов-менеджеров к практике управления и сформировать социально-профессиональные компетенции возможно только при включении их в такой вид образовательной деятельности, который воспроизводит условия реальной профессиональной деятельности. В течение ряда лет авторы апробировали технологии включения будущих менеджеров в процесс разработки и принятия социально обоснованных управленческих решений на основе развития у них личностных, профессиональных и социальных компетенций. В результате проведения эксперимента авторы получили данные о положительной динамике изменений личностных и профессио-

нальных компетенций участников эксперимента [Соколова, Фролов, 2009].

Актуальность прикладной функции социального эксперимента в образовании отмечается в работе [Димитрова, Панарина, 2013], которая содержит результаты использования этого инструмента при формировании компетенций, выступающих в качестве зависимых переменных социального эксперимента. Внедрение инновационных технологий в образовании как проектная сессия является содержанием работы [Верховод, 2016]. Автор рассматривает опыт применения методов социального эксперимента в системе профессионального образования для управления процессом формирования профессиональных и общекультурных компетенций потребителей образовательных услуг.

Однако не следует ставить знак равенства между возможностями высшей школы по формированию профессиональных и предпринимательских компетенций. Подготовка к работе по выбранному направлению обучения осуществляется образовательным учреждением весь период обучения в соответствии с учебным планом. А обучение предпринимательству скорее носит факультативный, чем систематический характер. По данным исследования, 60% российских студентов не изучали предметы по предпринимательству, а для 40% курсы по предпринимательству были возможны по выбору или факультативно. При этом в ходе исследования выявлено, что студенты готовы до 30% учебного времени посвящать предпринимательским дисциплинам, этот показатель по международной выборке составляет 25%.

Такой интерес к обучению предпринимательству объясняется карьерными планами российских студентов. 9,5% российских студентов отмечают, что планируют начать предпринимательскую карьеру сразу после окончания вуза, а по данным международной выборки — только 6,5%. Через пять лет после окончания вуза готовы заниматься

предпринимательской деятельностью 52,6% российских студентов и только 30,6% зарубежных [Широкова, Цуканова, Богатырева, 2014, с. 15].

Методические принципы предпринимательского образования

Актуальный запрос и потребность в предпринимательском образовании существует, а инструментов, методических разработок и учебных часов — недостаточно. Для разрешения этого противоречия на факультете маркетинга рекламы и сервиса ИОМ РАНХиГС и кафедре маркетинга и рекламы РГГУ была разработана и внедрена в учебный процесс методика организации и проведения проектной сессии по решению предпринимательских задач, основанная на командной работе.

Методика проведения проектной сессии

В процессе проектной сессии устанавливалось взаимодействие между компанией-заказчиком решения проектной задачи — вузом и командой студентов, представленной менеджером, отвечающим за достижения заданного предпринимательского результата (рис. 1).

Подготовка и проведение проектной сессии включает несколько последовательных этапов.

Этап 1. Тестирование и формирование команд

В основу принципа формирования проектных команд положена концепция Р. М. Белбина [Белбин, 2003] о необходимости представительства каждой командной роли в коллективе для обеспечения успешности командной работы. По мнению автора концепции, максимального эффекта достигают сбалансированные команды, в которых присутствуют участники с выраженностью каждой командной роли. Концепция Р. М. Белбина, а также последующие исследования в данной области [Широкова, Логинова, 2015]



Рис. 1. Схема взаимодействия участников проектной сессии
Fig. 1. Scheme of interaction of participants in the project session

не изучают вопрос о преимуществах (отсутствии преимуществ) выраженности определенной роли (ролей) над остальными. Считается, что каждая из ролей является равнозначной и успех в команде обеспечивается ее наличием, а не количественным представлением. Проверка этого тезиса была одной из задач проектной сессии по формированию команд при решении предпринимательских задач. Для определения командных ролей проводится процедура тестирования участников в форме самотестирования, каждый из студентов самостоятельно отвечает на вопросы теста и фиксирует индивидуальные социально-демографические характеристики. Общее количество баллов в тесте — 70. Время для прохождения тестирования и подсчета результата регламентировано и составляет 45 мин для каждого участника. По итогам тестирования каждого

участника указанное количество баллов распределяется между представленными командными ролями, их перечень и определение роли представлены на рис. 2.

После проведения тестирования и обработки полученных результатов тьютор проектной сессии следующим образом формирует команды.

1. По итогам тестирования участников социального эксперимента каждый участник является носителем определенной командной роли.

2. Команда формируется с учетом принципа сбалансированности, согласно которому в каждой команде должна быть представлена каждая из восьми командных ролей.

3. В случае если количество членов команды менее восьми, предполагается, что недостающие командные роли будут компенсированы теми из участников, у которых



Рис. 2. Командные роли [Р. Белбин, 2003]

Fig. 2. Team roles [R. Belbin, 2003]

выраженность недостающих ролей максимальная среди прочих участников команды.

4. Гендерные, возрастные, семейные и прочие объективные социально-демографические характеристики участников эксперимента в расчет не принимаются.

Команды формируются координатором в день проведения тестирования. Пожелания участников эксперимента о вхождении в состав определенной команды в расчет не принимаются. Состав команды доводится до сведения участников. Изменение состава команд по признаку дополнения / устранения какой-либо из командных ролей, а также изменение численного состава команды в ходе эксперимента не допускается.

За участником тестирования закрепляется та роль, на долю которой приходится максимальное количество баллов.

Перечень вопросов в бланке для тестирования определен до начала эксперимента и не должен меняться в процессе проведения теста для каждой группы участников вне зависимости от направления обучения и профиля обучения участников выборки.

Этап 2. Постановка проектных задач и регламент выполнения

Каждой команде предлагается для решения определенная задача. Задача является реальной бизнес-задачей, поставленной перед участниками заказчиком. Заказчики — представители организаций, специализирующихся в отраслях по направлению обучения и участвующих в ежегодном конкурсе предпринимательских проектов ИОМ РАНХиГС «Свежий взгляд».



Рис. 3. Компании, представившие предпринимательские задачи для участников конкурса «Свежий взгляд»

Fig. 3. Companies that have submitted business objectives for participants of competition «Fresh look»

На рис. 3 представлен перечень компаний-заказчиков, участвовавших в проектных сессиях ИОМ РАНХиГС и решивших свои предпринимательские задачи.

Каждая из конкурсных предпринимательских задач разделена на восемь этапов исполнения работ. Время прохождения каждого этапа регламентировано. Этапы носят универсальный характер и не учитывают специфику предметной области и направления подготовки членов команд.

Подробно содержание каждого этапа представлено в табл. 1.

Методика предусматривает последовательную реализацию перечисленных этапов с обязательным контролем достижения промежуточных результатов.

Для проведения проектной сессии был разработан регламент, согласно которому

следует планировать и проводить работу в каждой команде, участвующей в эксперименте.

На выполнение каждого этапа работы команде отводится одинаковый промежуток времени вне зависимости от тематики проведения исследования. Регламент проведения проектной сессии представлен в табл. 2.

Регламент проведения проектной сессии был разработан до начала ее проведения и не изменялся по ходу сессии. Время на реализацию каждого этапа работы было определено на основании экспертных оценок авторов. Регламент был доведен до участников проектной сессии с представлением задачи исследования.

Исполнение регламента является одним из требований к работе при выставлении

Таблица 1. Характеристика этапов проектной сессии

Table 1. Description of the stages of the project session

1 этап. Тестирование участников, формирование команд	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • отбор участников проектной сессии; • проведение тестирования; • анализ результатов; • формирование команд
2 этап. Презентация кейса (бизнес-задачи) заказчиком	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • презентация кейса (задач) представителями организации-заказчика; • постановка конкретной задачи перед каждой командой, участвующей в социальном эксперименте; • начало взаимодействия участников команд в процессе решения бизнес-задачи
3 этап. Планирование и организация работы проектных команд	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • декомпозиция целей кейса и определение порядка исполнения работы; • составление плана-графика работ; • распределение работ исполнителям из состава участников команды; • обзор и изучение источников информации по теме бизнес-задачи
4 этап. Вопросы к заказчику / получение консультаций	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • проведение мозгового штурма в команде для формирования списка вопросов заказчику; • определение потребности в дополнительной информации для разработки проекта; • формулировка вопросов с целью получения информации, необходимой для решения бизнес-задачи; • взаимодействие команд и заказчика; • уточнение условий реализации бизнес-задачи; • тестирование возможных решений бизнес-задачи
5 этап. Решение бизнес-задачи	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • формирование перечня возможных решений; • оценка необходимых ресурсов для реализации задачи; • разработка альтернативных вариантов решений; • оценка решений; • согласование мнений участниками команды; • выбор окончательного варианта решения; • доработка решения бизнес-задачи; • проектирование; • подготовка выступления команды
6 этап. Защита кейса (решения бизнес-задачи)	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • представление и защита решения бизнес-задачи перед представителями организации-заказчика. Получение обратной связи и оценки проекта; • защита проекта решения бизнес-задачи; • анализ вопросов и замечаний; • оценка работы команды независимыми экспертами
7 этап. Экзамен. Если предусмотрен учебным планом	
8 этап. Подведение итогов конкурса проектных решений для каждого из направлений подготовки	
Задачи этапа	<ul style="list-style-type: none"> • проведение экспертизы полученных командами решений; • определение победителей конкурса по номинациям (этапам); • награждение команд-победителей; • анализ результатов проектной сессии

Таблица 2. Регламент проведения проектной сессии

Table 2. Regulations for the project session

№ этапа	Этап исполнения работы	Срок прохождения этапа
1	Тестирование участников, формирование команд	Первая неделя
2	Презентация кейса (бизнес-задачи)	Вторая неделя
3	Планирование и организации работы проектных команд. Обзор литературы	Третья неделя
4	Вопросы к заказчику / получение консультаций	Со второй по пятую неделю
5	Решение бизнес-задачи	С третьей по пятую неделю
6	Защита кейса (бизнес-задачи)	Шестая неделя
7	Подготовка и сдача отчета. Экзамен	Седьмая неделя эксперимента
8	Подведение итогов конкурса проектных решений для каждого из направлений подготовки	Седьмая неделя

итоговой оценки команде. Функция контроля за исполнением регламента проведения проектной сессии возложена на координатора проектной сессии.

Этап 3. Определение принципов и порядок оценки результата командной работы

Итоговая оценка работы команды представляется важнейшим показателем проведения последующего анализа зависимости выраженности результативности работы команды и получения ожидаемого предпринимательского решения. Для оценки работы привлекаются независимые эксперты отрасли в количестве не менее трех. Работа команды оценивается с соблюдением следующих принципов:

Независимость оценки.

Результаты работы команд должны быть оценены независимыми, не связанными с учебным процессом экспертами.

Привлекаемые эксперты должны быть проинформированы о содержании предпринимательских задач, вынесенных на проектную сессию.

Эксперты не должны иметь личной заинтересованности в оценке результата работы команды.

Профессионализм оценки.

Результаты работы команд должны быть оценены экспертами той предметной области, в рамках которой предложена задача для выполнения участникам проектной сессии.

Полнота оценки.

Оценка каждого эксперта должна быть выставлена по итогам анализа выполнения всех заданий и с учетом удовлетворения всех требований, предъявляемых к работе.

Прозрачность оценки.

Оценка выставляется каждым из привлекаемых экспертов на специальном бланке оценки, в котором перечислены требования к исполнению и представлению работы, а также дается оценка исполнения каждого требования.

Бланки оценки, заполненные экспертами, обрабатываются тьютором проектной сессии.

Шкала оценок.

Максимальная оценка исполнения каждого требования, предъявляемого к коллективной работе, составляет пять баллов.

Итоговая оценка эксперта складывается как сумма оценки по каждому требова-

нию, максимальная оценка работы команды — 40 баллов.

Порядок оценки.

Оценка командной работы основана на вычитании штрафных баллов за ненадлежащее выполнение заданий.

Итоговая оценка получается как среднеарифметическое из оставшихся после вычитания штрафных баллов за несоблюдение требований.

Порядок экспертной оценки представлен в табл. 3.

Опыт проводимых в ИОМ РАНХиГС проектных сессий показывает, что средняя оценка зависит от состава команды и опыта участия в проектной работе. Максимальная оценка

команд, сформированных из студентов первого курса, не превышает 25 баллов, команды студентов выпускных курсов показывают результат 35–38 баллов из 40 возможных.

Наиболее сложным ввиду комплектности является оценка соответствия полученного результата поставленной цели, поэтому авторы методики выделили ключевые факторы, которые должны учитывать эксперты (рис. 4).

Реализация проектной сессии в учебном процессе, состоящей из описанных этапов, основана на регламентах проведения проектной сессии для каждого и тематических направлений с учетом тематики, специфики и периода проведения проектной сессии. Далее рассмотрим два примера организации и проведения проектных предпринима-

Таблица 3. Критерии оценки проектной работы команд

Table 3. Evaluation criteria of design work teams

№	Требования к работе	Критерии оценки
1	Полнота и достоверность представленных результатов	<ul style="list-style-type: none"> — 4 балла — к полноте представления результатов имеются существенные замечания; — 3 балла — результаты представлены не в полном объеме; — 2 балла — результаты представлены в полном объеме; — 1 балл — результаты представлены в полном объеме с отдельными несущественными замечаниями; — 0 баллов — результаты представлены в полном объеме, замечаний к полноте представления результатов нет
2	Соблюдение регламента проекта (конкурса)	<ul style="list-style-type: none"> — 4 балла — работа представлена несвоевременно на каждом этапе; — 3 балла — работа представлена своевременно, но не на каждом этапе; — 2 балла — работа представлена несвоевременно, но на одном этапе; — 1 балл — работа представлена своевременно; — 0 баллов — работа представлена досрочно
3	Уровень организации командного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> — 4 балла — командное взаимодействие не организовано; — 3 балла — командное взаимодействие не организовано в полном объеме, есть отдельные элементы командного взаимодействия; — 2 балла — командное взаимодействие организовано в большей части, есть замечания к отдельным элементам командного взаимодействия; — 1 балл — командное взаимодействие организовано, есть замечания к отдельным элементам командного взаимодействия; — 0 баллов — командное взаимодействие организовано, замечаний нет
4	Проведение предварительной исследовательской работы	<ul style="list-style-type: none"> — 4 балла — предварительная работа не проведена; — 3 балла — предварительная исследовательская работа проведена на ограниченном количестве источников; — 2 балла — предварительная исследовательская работа проведена только на отечественных источниках; — 1 балл — предварительная исследовательская работа проведена на зарубежных и отечественных источниках; — 0 баллов — предварительная исследовательская работа проведена на зарубежных и отечественных источниках с учетом импакт-фактора

Окончание табл. 3

№	Требования к работе	Критерии оценки
5	Качество предоставленных материалов	— 4 балла — низкое; — 3 балла — низкое и среднее; — 2 балла — среднее; — 1 балл — высокое; — 0 баллов — безупречное
6	Соответствие полученного результата поставленной цели	— 4 балла — результаты не соответствуют поставленной цели; — 3 балла — отдельные результаты связаны с поставленной целью; — 2 балла — результаты в основном соответствуют поставленной цели; — 1 балл — результаты соответствуют поставленной цели; — 0 баллов — цель достигнута полностью на основании полученных результатов
7	Уровень проработанности проектных решений в формате «все продумано»	— 4 балла — никто из участников команды не может ответить на вопрос в формате «все продумано», ответы строятся на ходу с использованием наводящих вопросов; — 3 балла — отдельные участники команды могут ответить на несколько вопросов в формате «все продумано», ответы на большинство вопросов строятся на ходу с использованием наводящих вопросов; — 2 балла — отдельные участники команды могут ответить на большинство вопросов в формате «все продумано», ответы на остальные вопросы строятся на ходу с использованием наводящих вопросов; — 1 балл — все участники команды могут ответить на большинство вопросов в формате «все продумано»; — 0 баллов — все участники команды могут ответить на все вопросы в формате «все продумано»
8	Наличие представления факторов эффективности предлагаемых решений	— 4 балла — никто из участников команды не обладает представлениями об эффективности предложенных решений; — 3 балла — большинство участников команды не обладает представлениями об эффективности предложенных решений; — 2 балла — половина участников команды не обладает представлениями об эффективности предложенных решений; — 1 балл — большинство участников команды обладает представлениями об эффективности предложенных решений; — 0 баллов — все участники команды обладают представлениями об эффективности предложенных решений

тельских сессий с участием магистров, обучающихся по направлению «девелопмент недвижимости».

Этапы организации и проведения конкурса предпринимательских проектов «Свежий взгляд»

Этап 1. Разработка регламента проектной сессии и согласование с заказчиком.

Задачи:

- определить совместно с заказчиком задачу, подразумевающую наличие вариантов проектных решений;
- определить круг стейкхолдеров проекта;

- решить вопрос о конфиденциальности и неразглашении коммерческой информации в соответствии с требованиями компании-заказчика;

- согласовать регламент и сроки проведения проектной сессии.

Этап 2. Тестирование участников проектной сессии по методике Белбина.

Задачи:

- собрать бланки тестов и проконтролировать полноту и правильность заполнения;
- сформировать команды с учетом командных ролей;
- сформировать команды без учета командных ролей (контрольная группа).

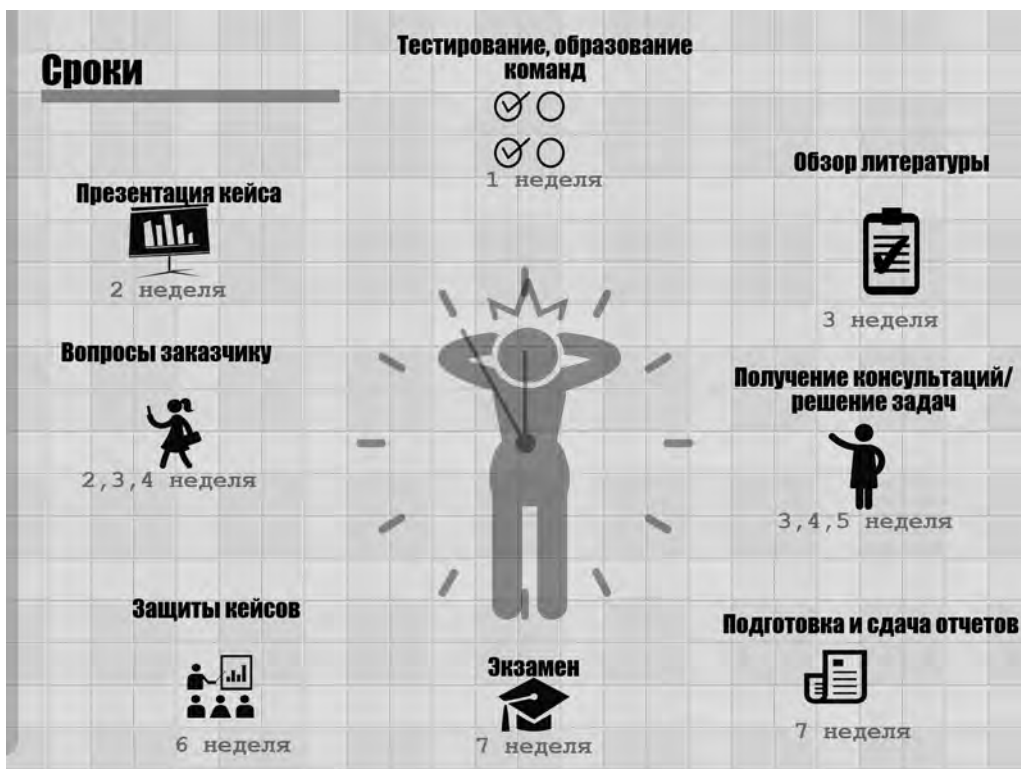


Рис. 4. Факторы, учитывающиеся при оценке соответствия полученного результата поставленной цели

Fig. 4. Factors to consider when assessing the conformity of the result set goal

Этап 3. Презентация задания представителями заказчика.

Представители компании-заказчика приходят в аудиторию, презентуют компанию и рынок, на котором она работает. Затем проводится презентация брифа и ставится конкретная задача перед проектными командами.

На этом этапе решаются следующие методические задачи:

- члены команд начинают взаимодействовать в реальной плоскости бизнес-задач компаний и готовят их решения;
- студенты готовятся к участию в решении реальных задач в деятельности компании;
- формируется мотивация студентов, так как они видят заинтересованность компании заказчика в разработке проектной идеи.

Этап 4. Планирование и организация работы проектных команд.

С использованием техники проектного управления проводится декомпозиция целей кейса [Демарко, 2010]. Процесс разработки решения представляется в качестве этапов, обязательных для выполнения всеми командами.

На этом этапе решаются следующие задачи:

- формирование личной заинтересованности и ответственности;
- представление всего возможного спектра решений и оценка альтернатив;
- формирование критериев оценки;
- выделение сфер личной ответственности членов команд.

Этап 5. Исследование и изучение вторичных источников информации по теме проек-

та. Этот этап выполняется индивидуально каждым, в соответствии с имеющимся уровнем компетенции и знаний. Выполнение этого этапа оценивается индивидуально. Своевременность представления результатов влияет на оценку команды.

В задачи этого этапа входят:

- определение актуальных направлений исследований по теме;
- удовлетворение потребности в специальных знаниях и результатах аналогичных проектов;
- формирование навыка отбора источников, анализа и изложения результатов.

Этап 6. Мозговой штурм для формирования списка вопросов заказчику. Этот этап позволяет сделать процесс мышления более дивергентным. Все высказанные идеи классифицируем по матрице «Важность для пользователя / реализуемость командой / полезность для компании».

Задачи этого этапа:

- определить потребность в дополнительной информации для разработки проекта;
- согласовать интересы членов команды в условиях ограниченности ресурса (числа задаваемых вопросов);
- сформулировать вопрос таким образом, чтобы полученный ответ содержал информацию, необходимую для разработки проекта.

Этап 7. Консультации заказчика. Ответы на вопросы команд и комментарии к условиям реализации проекта.

Задачи, которые решаются на этом этапе:

- взаимодействие команд и заказчика;
- уточнение условий реализации;
- тестирование возможных решений.

Этап 8. Разработка вариантов решений. Команды формируют перечень возможных решений, проводят анализ их соответствия поставленной заказчиком задаче [Хампер-Смит, Дерри, 2011], оценивают необходимые для проекта реализации ресурсы.

Задачи этапа:

- разработка нескольких альтернативных вариантов решений;

- оценка решений;
- согласование мнений;
- выбор варианта решений для окончательной доработки;
- проектирование.

Этап 9. Представление и защита проекта перед заказчиком. Получение обратной связи и оценки проекта.

Задачи этапа:

- подготовка устного выступления команды;
- определение критериев оценки проекта в соответствии с формируемыми компетенциями;
- защита проекта;
- анализ вопросов и замечаний;
- получение балльно-рейтинговых оценок выполненного проекта.

Этап 10. Подведение итогов конкурса проектных решений для каждого из направлений подготовки.

Задачи:

- провести экспертизу полученных решений;
- определить победителей конкурса в одной или нескольких номинациях;
- выдать сертификаты участникам проектной сессии;
- вручить дипломы членам команды победителя;
- соотнести полученные балльно-рейтинговые оценки проектов с результатами;
- тестировать ролевые командные роли и профили команды.

Магистранты первого года обучения исследуют характеристики реально существующего объекта недвижимости на территории России и предлагают партнеру-заказчику решение по его реновации как инвестиционного предпринимательского проекта.

Участники проектной сессии

1. Рабочие команды по 4–5 человек из числа студентов факультета экономики недвижимости (ФЭН), координация работы группы возлагается на менеджера проекта.

2. Профессорско-преподавательский состав ФЭН, дают консультации командам, участвуют в работе комиссии по защите проектов в форме открытой дискуссии.

3. ООО «СмартАпГруп» — координация процессов, консультации, участие в работе комиссии по защите проектов в форме открытой дискуссии.

4. Комитет по редевелопменту Российской гильдии управляющих девелоперов (общественная организация) — формирование заданий и оценка результатов, консультации командам, участие в работе комиссии по защите проектов в форме открытой дискуссии.

Журнал CRE — информационная поддержка проекта.

Содержание кейса

Кейс для магистратуры «Девелопмент недвижимости»

Проектная задача с разбивкой по этапам исполнения с указанием целей каждого этапа и перечня задач для решения на каждом этапе представлена в табл. 4.

Для выполнения задания кейса заказчиком каждого объекта недвижимости представляются следующие данные:

1. Локация, название и фотографии объекта.

2. Назначение земельного участка и план земельного участка (с размещением на нем строений). Правоустанавливающие документы на объект и земельный участок (копии).

3. Функциональные поэтажные планы (с указанием назначения помещений).

4. Параметры проекта (общая площадь, арендопригодная площадь, парковка, основные арендаторы).

5. Имеющиеся ограничения культурно-исторического или иного характера.

6. Краткая характеристика основных проблем.

Участие в проектной сессии предполагает решение как реальных предпринимательских, так и учебно-методических задач. Приведем примеры методического обеспечения

решения учебных задач по курсу управления объектом недвижимости.

Под руководством тьютора проекта студенты предварительно анализируют объект недвижимости, зону охвата объекта, определяют потребности арендаторов. Рекомендуются использовать данные статистики, кабинетный анализ, системный, конкурентный и ситуационный виды анализа. Результаты кабинетных и полевых исследований и анализа информации кладутся в основу обоснования идеи реновации: анализ потенциальной целевой аудитории, ситуационный анализ и пр.

Важным учебно-методическим этапом является подведение итогов и оценка решений заказчиком и экспертами отрасли с точки зрения выполнения формальных требований и предпринимательского потенциала проекта.

Так, на факультете экономики недвижимости ИОМ РАНХиГС был подведен итог конкурса «Свежий взгляд», организованного для магистрантов первого года обучения по направлению «Менеджмент недвижимости» Комитетом по редевелопменту Российской гильдии управляющих девелоперов (РГУД) и компанией «СмартАпГруп».

Предмет конкурса — проектные решения по реновации существующего объекта недвижимости на территории России.

Участники конкурса смогли освоить методы научно-исследовательской и проектной работы, получить первичные профессиональные компетенции, интегрироваться в профессиональное сообщество.

Четыре команды магистрантов, получив материалы компаний-заказчиков, предварительно проанализировали объект недвижимости, зону охвата объекта, определили потребности арендаторов.

Результаты работы команд были представлены жюри в составе председателя комитета по редевелопменту РГУД, директора по развитию компании PFM Solution, директора компании «СмартАпГруп», главного архитектора проекта компании «Столица недвижимости».

Таблица 4. Содержание проектного задания по девелопменту объекта недвижимости

Table 4. Content of the project assignment for real estate development

Этап	Задача	Содержание задачи
1	Анализ транспортной, пешеходной и визуальной доступности	Оценить маршруты транспорта. Возможности и условия парковки. Трафик в зависимости от часа суток/дня недели/сезона. Удобство непосредственного подхода к объекту. Видимость объекта с различных направлений, особенно от остановок общественного транспорта и мест парковки личного транспорта. Качество окружения в пешеходной доступности объекта (5–10 мин пешком)
2	Анализ местоположения объекта	Анализ типа застройки, плотности, функционального назначения: • конкурентной среды; • окружения. Анализ размещения объекта на земельном участке (процент застройки, транспортная схема и т. д.)
3	Анализ площадей	Зонирование объекта по функциональному назначению. Процентное соотношение: общие/полезные. Этажность. Конструктивные и архитектурные особенности
4	Коммуникации	Горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации. Входные группы. Навигация внешняя/внутренняя
5	Якоря	Потребительская ценность площадей. Факторы, формирующие показатели проходимости
6	Анализ конкуренции, SWOT-анализ	Анализ конкуренции по основным якорным функциям объекта, месторасположение ближайших конкурентов, зона охвата. SWOT-анализ объекта с точки зрения существующего функционала
7	Юридический статус объекта	Собственники. Ограничения. Согласования/разрешения

Жюри оценивало презентации и доклады членов команд, включающие анализ причин возникновения идеи реновации, результаты анализа статистической информации, анализа потенциальной целевой аудитории, идеи новых концептуальных решений.

Все проекты направлены на рассмотрение компаниям-заказчикам, а все участники получили сертификаты.

Диплом победителя вручен команде, разработавшей концепцию редевелопмента торгового центра «Оазис» в Вологде.

Победители получили возможность в течение года участвовать во всех мероприятиях, проводимых Комитетом по редевелопменту РГУД.

Другим примером реализации представленной методики является проектная сессия, в которой в качестве заказчика выступил ГБУ «Электротheater Станиславский» — культурно-зрелищный объект недвижимости, ставший объектом изучения проектных групп. Группам направления «Девелопмент Недвижимости» была поставлена цель — разработать комплекс предложений по увеличению проходимости «Электротheater Станиславский». Это абсолютно не массовый и исключительно нестандартный проект, сочетающий новаторство и вызов, неортодоксальный подход к театральному искусству. Данное заведение нельзя рассматривать как коммерческий проект, потому что перед

ним не стоят экономические задачи: театр поддерживают фонды и инвесторы. Таким образом, основная цель «Электротeatра Станиславский» — это генерация общественной выгоды и решение социальной задачи обеспечения досуговыми услугами жителей и гостей столицы. Общественная выгода увеличивается с ростом популярности театра, заполняемости залов, посещаемости выставок и лекций. Тем не менее концепция элитарного и немассового заведения не позволяет пользоваться рядом маркетинговых инструментов, накладывая определенные ограничения. Несколько лет назад данное учреждение было подвергнуто реконструкции и ребрендингу. Сейчас это современная творческая площадка, на которой проходят театральные постановки и различные мероприятия (конференции, выставки, тематические события, шоу, концерты и т. д.). Здание «Электротeatра Станиславский» включает пять локаций: основная сцена, малая сцена, фойе, электростанция и театральная двор. С точки зрения инженерных решений и технического обеспечения следует отметить, что в России данному месту нет равных, так как пространство для представлений и мероприятий может преобразовываться под нужды клиента или режиссера-постановщика за счет «двигающихся» стен и современного технического оборудования.

При знакомстве с объектом магистрантам показали не только основные локации, но и закулисную жизнь: гримерки, склады, костюмерные, помещения с техническим оборудованием.

Перед командами студентов был поставлен ряд задач, включающих мониторинг СМИ, анализ собственного СМИ — газеты «Синемафантом», оценку присутствия в Интернете и социальных сетях и анализ контента публикаций о театре. Самая важная задача заключается в проведении позиционирования бренда.

Для достижения цели потребовалось пройти ряд этапов, без которых было бы невозможно завершить проект. Реперные

точки, предшествующие непосредственно внесению предложений, включили в себя такие моменты, как знакомство с Электротeatром, постановка проблемы и анализ текущего состояния деятельности, изучение методов работы с информационными базами, подробный анализ литературных источников по поставленной проблематике.

Схема организации проекта была четко структурирована, представляла собой хронологически зафиксированный план с четкими критериями выполнения задач. Группа была поделена на команды, в каждой из команд назначен менеджер проекта, ответственный за выполнение основной задачи — итоговая разработка предложений по увеличению проходимости.

Основная задача могла быть решена лишь на основе работы, выполненной участниками проекта.

Распределение задач между участниками позволило добиться наиболее эффективного баланса ресурсов. Кроме того, не существовало ограничений на привлечение ресурсов извне. Анализ вышеуказанных факторов, изучение результатов, разработка предложений на основе сделанных выводов — в данном пункте сосредоточен основной объем проектной работы. Защита презентаций с результатами выполнения задач — окончательная часть, требующая от участников не только индивидуальных усилий, но и качественной, слаженной командной работы.

Выполнение данного кейса — ценный опыт в решении нестандартных задач. Смещение акцентов с коммерческой выгоды в сторону выгоды общественной; ограничения, накладываемые концепцией, расположением и архитектурными особенностями здания, — все это представляет собой настоящий вызов для будущих специалистов.

Оценку разработанных проектов проводило жюри в составе преподавателей ИОМ, исполнительного директора компании «СмартАпГруп» и заместителя директора по развитию «Электротeatра Станис-

лавский», руководителя отдела маркетинга компании «Медиалогия». Оценка проводилась по нескольким критериям по 10-балльной шкале.

Команда-победитель получила возможность представить свои проекты руководству театра. Решения команд студентов ИОМ в сфере социального-предпринимательства помогут «Электротheaterу Станиславский» укрепить положение на рынке, увеличить аудиторию и стать заметным явлением культурной жизни столицы.

Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что на более эффективном подходе к освоению студентами практических навыков является проектная деятельность студентов по решению бизнес-задач работодателей. Институт отраслевого менеджмента имеет большой опыт встраивания проектной деятельности студентов в программы подготовки и программы практик, таким образом, обеспечивая сочетание теоретической подготовки и формирования практических навыков. Взаимодействие Центра развития карьеры и Института отраслевого менеджмента позволило расширить круг работодателей, готовых подключиться к проектной деятельности студентов Академии. Благодаря совместным усилиям представителей бизнеса и вузов была разработана стратегия взаимодействия при подготовке молодых специалистов для борьбы с безработицей среди выпускников и оказания помощи в начале их карьеры, для формирования предпринимательских компетенций и мотивации к самостоятельной предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Хиппо, 2003.
2. Верховод Ф. С. Социальный эксперимент в инновационном процессе // Социология и социальная работа в системе профессионального образования. Белгород, 2016. С. 364–380.
3. Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. М., 2010.
4. Димитрова Е. Н., Панарина Д. В. Социальные эксперименты в образовании // Проблемы формирования единого пространства социально-экономического развития стран СНГ. Тюмень, 2013. С. 313–320.
5. Мау В. А., Клячко Т. Л. Развитие человеческого капитала — новая социальная политика. М.: Дело, 2013.
6. Нэнси Р., Майкл Л., Ротшильд Л. Декларация об уникальных принципах и особенностях социального маркетинга // Социальный маркетинг и PR. 2011. №4.
7. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей. СПб.: Питер, 2013.
8. Сафронова Н. Б., Чанхиева Ф. Ю. Маркетинг проектов социальной корпоративной ответственности российских компаний. Менеджмент XXI века: ресурсы развития образования и бизнеса / Сборник статей Международной научно-практической конференции. СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2012. С. 71–73.
9. Соколова Л. Б., Фролов О. В. О некоторых результатах педагогического эксперимента по формированию социально-профессиональных компетенций будущих менеджеров муниципального управления // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Амосова. 2009. Т. 6. № 1. С. 51–56.
10. Факторы формирования предпринимательской активности студентов. СПбГУ, 2016. С. 45.
11. Хампер-Смит П., Дерри С. Управление проектами. М., 2011.
12. Широкова Г. В. Университетская среда и предпринимательская активность студентов: роль бизнес-опыта и предпринимательской самозффективности // Вопросы образования. 2015. №3. С. 171–207.
13. Широкова Г. В., Цуканова Т. В., Богатырева К. А. Глобальное исследование предпринимательского духа студентов // Национальный отчет, Россия. СПбГУ, 2014.
14. Широкова С. В., Логинов А. В. Управление командами проектов: выбор структуры и определение ролей участников // Системный анализ в проектировании и управлении. Сборник научных трудов XIX научно-практической конференции. 2015. С. 450–461.
15. Safronova N. B., Bazen I., Kalugina E. Youth environmental entrepreneurship as a factor of sustainable economic growth. VI International Symposium on Environmental and Material Flow Management — EMFM 2016.

References

1. Belbin R. M. *Tipy roley v komandakh menedzherov*. Moscow, Hippo, 2003.
2. Demarko T. *Deadline. Roman ob upravlenii proyektami* [A novel about project management]. Moscow, 2010.
3. Dimitrova Ye. N., Panarina D. V. *Problemy formirovaniya yedinogo prostranstva sotsial'nogo-ekonomicheskogo razvitiya stran SNG* [Problems of forming a single space for social and economic development of the CIS countries]. *Sotsial'nyye eksperimenty v obrazovanii* — Social experiments in education. Tyumen', 2013, pp. 313–320.
4. *Faktory formirovaniya predprinimatel'skoy aktivnosti studentov* [Factors of formation of entrepreneurial activity of students]. Saint-Petersburg State University, 2016.
5. Khamper-Smit P., Derri S. *Upravleniye proyektami* [Project management]. Moscow, 2011.
6. Mau V. A., Klyachko T. L. *Razvitiye chelovecheskogo kapitala — novaya sotsial'naya politika* [Development of human capital — a new social policy]. Moscow, Delo, 2013.

7. Nensi P., Maykl L., Rotshil'd L. *Deklaratsiya ob unikal'nykh printsipakh i osobennostyakh sotsial'nogo marketinga* [Declaration on Unique Principles and Features of Social Marketing]. *Social Marketing and PR*, 2011, no. 4.
8. Osovitskaya N. *Aktual'nyy HR-breniding: sekrety luchshikh rabotodateley* [Actual HR-brending: the secrets of the best employers]. Sankt-Peterburg, Piter, 2013.
9. Safronova N. B., Chankhiyeva F. Yu. *Marketing proyektov sotsial'noy korporativnoy otvetstvennosti rossiyskikh kompaniy* [Marketing of corporate social responsibility projects of Russian companies]. *Menedzhment KHKHI veka: resursy razvitiya obrazovaniya i biznesa. Sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Marketing of corporate social responsibility projects of Russian companies. Management of the XXI century: resources for the development of education and business. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference]. Sankt-Peterburg, RSPU them. AI Herzen, 2012, pp. 71–73.
10. Shirokova G. V. *Universitetskaya sreda i predprinimatel'skaya aktivnost' studentov: rol' biznes-opyta i predprinimatel'skoy sameffektivnosti* [University environment and entrepreneurial activity of students: the role of business experience and entrepreneurial self-efficacy]. *Education issues*, 2015, no. 3, pp. 171–207. *Voprosy obrazovaniya* — Education issues, 2015, no. 3, pp. 171–207.
11. Shirokova S. V., Loginov A. V. *Upravleniye komandami proyektov: vybor struktury i opredeleniye roley uchastnikov* [Managing project teams: selecting the structure and defining the roles of participants]. *Sistemnyy analiz v proyektirovanii i upravlenii. Sbornik nauchnykh trudov XIX nauchno-prakticheskoy konferentsii* — System analysis in design and management. Collection of scientific papers of the XIX scientific-practical conference. 2015, pp. 450–461.
12. Shirokova G. V., Tsukanova T. V., Bogatyreva K. A. *Global'noye issledovaniye predprinimatel'skogo dukha studentov* [Global study of the entrepreneurial spirit of students]. *Natsional'nyy otchet, Rossiya* — The National Report, Russia. Saint-Petersburg State University, 2014].
13. Sokolova L. B., Frolov O. V. *O nekotorykh rezul'tatakh pedagogicheskogo eksperimenta po formirovaniyu sotsial'no-professional'nykh kompetentsiy budushchikh menedzherov munitsipal'nogo upravleniya* [About some results of the pedagogical experiment on the formation of social and professional competencies of future managers of municipal government]. *Vestnik Severo-Vostochnogo Federal'nogo universiteta im. M. K. Amosova*, 2009, vol. 6, no. 1.
14. Verkhovod F. S. *Sotsiologiya i sotsial'naya rabota v sisteme professional'nogo obrazovaniya* [Sociology and social work in the system of vocational education] *Sotsial'nyy eksperiment v innovatsionnom protsesse* — Social experiment in the innovation process. Belgorod, 2016, pp. 364–380.
15. Safronova N. B., Bazen I., Kalugina E. Youth environmental entrepreneurship as a factor of sustainable economic growth. VI International Symposium on Environmental and Material Flow Management — EMFM 2016.

N. Safronova, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, safronova@ranepa.ru

G. Velskay, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russia, velskaya@gmail.com

T. Maslevich, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), maslevich@ranepa.ru

Methodical support of the project work for the formation of entrepreneurial competencies in higher education

The methodological experience of bridging the gap between theory and practice of entrepreneurship for higher education programs, based on solving practical problems of the business community, is considered. The experience of forming team interaction and evaluation of entrepreneurial projects executed by the participants of the «Ostrov MIR» social entrepreneurship competition and the contest of project session «Fresh View» of the Institute of Industrial Management of the RANEPA. A description of the methodology for forming teams for solving business problems of companies is given. The analysis of the effectiveness of the developed projects from the point of view of the client companies on the implementation of entrepreneurial initiatives is exemplified by the design sessions of the Institute of Industrial Management. The analysis of experience on the development of entrepreneurial projects in real estate for shopping centers is carried out. The results and responses of companies of customers and students who participated in the development of projects are presented. The scope of the methodology in the educational process for the formation of entrepreneurial competencies is defined.

Keywords: entrepreneurship, RANEPA, project work, business tasks, project session methodology.

About authors: *N. Safronova, PhD, Associate Professor; G. Velskay, Associate Professor; T. Maslevich, PhD, Associate Professor*

For citation: Safronova N., Velskay G., Maslevich T. Methodical support of the project work for the formation of entrepreneurial competencies in higher education. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 13, no. 1 (73), pp. 27–43 (in Russian).