

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине **«Стратегии управления проектами в профессиональной
сфере»**
для студентов направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
(направленность (профиль) «Финансы устойчивого развития»)

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическая работа 1	Основные положения современной стратегии управления проектами
Практическая работа 2	Стратегический замысел проекта, его финансирование и эффективность.
Практическая работа 3	Структуризация проектов
Практическая работа 4	Основные формы организационной структуры проектов
Практическая работа 5	Планирование ресурсов, расходов и проектного бюджета
Практическая работа 6	Основы формирования и развитие проектной команды.
Практическая работа 7	Управление качеством и рисками в проектах и программах
Практическая работа 8	Подходы к реализации контроля за выполнением проекта
Практическая работа 9	Основы организации проведения торгов по проектам. Реализация и мониторинг проекта.

Список рекомендуемой литературы

Приложения

Введение

Практические работы по дисциплине «Стратегии управления проектами в профессиональной сфере» выполняются студентами направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, направленность (профиль) «Финансы устойчивого развития».

Методические указания содержат задания к практическим занятиям по всем темам дисциплины «Стратегии управления проектами в профессиональной сфере». В целях подготовки к выполнению практической работы студент должен изучить лекционный материал по теме, а также дополнительную литературу, предложенную преподавателем.

Практические работы должны быть аккуратно оформлены. Выполнение работы должно быть подтверждено обоснованными выводами.

После выполнения практической работы её необходимо представить к защите. Защита работы предусматривает проверку правильности выполнения и знаний студента по данной теме.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1. Теоретическая часть

Проектная деятельность связана с понятиями программы и проекта.

Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).

Портфель проектов - множество проектов и программ, объединенных для удобств управления. Проекты и программы в портфеле проектов могут иметь или не иметь общие цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

В современном понимании понятия «проект» трактуют так:

- это деятельность, мероприятие, которое предусматривает выполнение комплекса определенных действий для достижения определенных целей (получение определенных результатов); близкие по смыслу термины — «хозяйственная деятельность», «работа (комплекс работ)»;
- это система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для выполнения определенных действий или таких, что описывают эти действия.

Управление проектами — это синтетическая дисциплина, которая объединяет специальные и надпрофессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той сферы деятельности, к которой принадлежат проекты (строительные, инновационные, экологические, исследовательские, организационные и т.п.). Это вытекает из таких особенностей проектной деятельности: значительного периода от начала реализации проекта до его завершения; большого количества участников; сложного характера проектной деятельности, которая составляет совокупность более простых, «элементарных» форм (технической, научной, коммерческой, производственной, строительной, финансовой и т.п.).

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) - это период между моментом появления проекта и моментом его закрытия.

В проекте можно выделить два крупных блока работ: основная деятельность по проекту и его обеспечение.

В каждом проекте можно выделить такие стадии: прединвестиционную, реализации и эксплуатации. Понятие стадий проектного цикла — одно из важнейших для менеджера, поскольку стадии определяют задачи и виды деятельности менеджера, применяемые методики и инструментальные средства.

Среда проекта – это внешние и внутренние факторы влияния на его подготовку и реализацию. От точности определения среды проекта зависит его жизнеспособность. Распределение среды, в которой существует и развивается проект, на внутреннюю и внешнюю условно по такой причине:

- проект не является жестким стабильным образованием, то есть отдельные его элементы в процессе реализации могут переходить из внешней среды в состав проекта и наоборот;
- возможно использование определенных элементов проекта как в его границах, так и вне их (например, специалисты, которые вместе с тем работают над реализацией конкретного проекта и решением других проблем, в частности выполнением другого проекта).

2. Задания

Задание 2.1

Дать определения понятиям:

Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Портфель проектов – множество проектов и программ, объединенных для удобств управления.

Управление проектами – это синтетическая дисциплина, которая объединяет специальные и надпрофессиональные знания.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) – это период между моментом появления проекта и моментом его закрытия.

Среда проекта – это внешние и внутренние факторы влияния на его подготовку и реализацию.

Участники проекта – основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию замысла.

Заказчик – будущий собственник и пользователь результатов проекта, главный его участник.

Инвестор – это лицо или организация, которое финансирует проект.

Поставщик (генеральный поставщик) – это организация, которая осуществляет ресурсное обеспечение проекта (закупки и поставки).

Подрядчик (генеральный подрядчик, субподрядчик) – это юридическое лицо, которое несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Консультант – это фирма или специалист, который на контрактных условиях предоставляет участникам проекта консультационные услуги по вопросам его реализации.

Руководитель проекта (по зарубежной терминологии – менеджер проекта) – это юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор) проекта делегирует полномочия по управлению работами по проекту: планирование, контроль и координацию работы его участников.

Проектная команда – это организационная структура, которую возглавляет руководитель проекта.

3. Вопросы для собеседования

1. Что такое проект?
2. Что такое управление проектами?
3. Какие выделяют факторы, влияющие на необходимость управления проектами?

4. Что такое жизненный цикл проекта, какие фазы в нем выделяют?
5. Назовите основных участников проекта.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЗАМЫСЕЛ ПРОЕКТА, ЕГО ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

1. Теоретическая часть

Разработка концепции проекта (исследование инвестиционных возможностей) состоит из следующих стадий:

- изучение прогнозов экономического и социального развития региона осуществления проекта;
- формирование инвестиционного замысла инвестора и изучение условий для его осуществления;
- предпроектное обоснование инвестиций в строительство, анализ альтернативных вариантов и выбор проекта;
- подготовка декларации о намерениях;
- разработка предварительного плана проекта;
- выбор и согласование места размещения объекта, экологическое обоснование проекта и его экспертиза;
- предварительное инвестиционное решение и задание на разработку ТЭО инвестиций.

Различают следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для государственного, регионального или местного бюджета;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых

финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости;
- другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта.

2. Задания

Задание 2.1

Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

Решение:

Приведенные расходы = $400 + 32 = 432$ тыс. руб. NPV

= Доходы – Расходы = $580 - 432 = 148$ тыс. руб.

Индекс доходности = Доход / Инвестиции = $580 / 432 = 1,34$

Рентабельность инвестиций = прибыль / Инвестиции * 100% = $148 / 432 * 100\% = 34,3\%$

Задание 2.2

Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы – 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

Решение:

Переменные расходы = 80 руб. Постоянные расходы = 5 млн. руб. Цена = 120 руб.

$0,08 * x + 5000 = 0,12 * x$

$0,04 * x = 5000$ X = 125000 шт.

Задание 2.3

У предприятия на счету в банке 1,2 млн. руб. Банк начисляет 12,5% годовых. Существует предложение войти всем капиталом в совместное предприятие, при этом прогнозируется удвоение капитала через 5 лет. Стоит ли принимать данное предложение?

Задание 2.4

У предприятия в распоряжении 10 млн. руб. Оно хочет утроить эту сумму через 7 лет. Каким может быть минимальное значение процентной ставки?

Задание 2.5

Дать определения понятиям:

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Индекс доходности (ИД) – отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Точка безубыточности – это минимальное количество продукции, при котором доход от реализации этой продукции полностью перекрывает все издержки на ее производство.

Период окупаемости – период времени, необходимый для поступления денежных средств от вложенного капитала в размере, позволяющем возместить первоначальные денежные расходы.

3. Вопросы к коллоквиуму

1. На какие вопросы следует ответить для выбора наиболее выгодного направления вложения средств?
2. Из каких стадий состоит разработка концепции проекта?
3. Какие факторы анализирует инвестор в процессе подготовки замысла инвестирования?
4. Перечислите основные составляющие предварительного плана проекта.
5. Что включает этап выбора и согласования места размещения объекта?
6. Что изучают в рамках технического анализа инвестиционных проектов?
7. На какие вопросы следует ответить в результате коммерческого анализа?
8. Перечислите основные задачи организационного анализа.
9. Назовите показатели эффективности проектов и программ.
10. Из каких этапов состоит разработка концепции проектов и программ?
11. Каковы основные критерии приемлемости идеи проекта и программы?
12. Что анализируют в процессе подготовки замысла?
13. В каком виде реализуется замысел инвестора?
14. Какие сведения содержит декларация о намерениях?
15. Что такое проектный анализ? Какова его цель?
16. Какие виды анализа последовательно выполняются в процессе рассмотрения проекта и программы? В чем суть каждого?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ

1. Теоретическая часть

Структура проекта – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, которые представлены с разным уровнем детализации. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием,

работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта.

Структуризация проекта – довольно сложный процесс, поскольку он должен учитывать все элементы и параметры проекта: результаты проекта; стадии и этапы жизненного цикла; организационную структуру управления; ресурсы на разработку и реализацию; условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется разработка и реализация проекта и много других факторов.

В 90-х гг. методология построения производственной структуры расширилась на отрасли с широким применением компьютерной техники, специальных программ и т.д. то есть речь идет о создании однонаправленной структуры проекта (только объемов производства).

Двунаправленная структуризация проекта состоит в объединении рабочей и организационной структуры проекта.

Тринаправленная структура проекта создается добавлением к двунаправленной структуры третьей – структуры затрат (CostBreakdownStructure - CBS).

2. Задания

Задание 3.1

Дать определения понятиям:

Структура проекта – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, которые представлены с разным уровнем детализации. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта. Декомпозиция проекта – разделение проекта на отдельные компоненты, элементы, модули, то есть выделение отдельных уровней иерархии.

Производственная структура – это иерархическая структура, построенная с целью логического разделения всех работ по выполнению проекта и представленная в графическом виде.

Структуризация проекта – довольно сложный процесс, поскольку он должен учитывать все элементы и параметры проекта: результаты проекта; стадии и этапы жизненного цикла; организационную структуру управления; ресурсы на разработку и реализацию; условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется разработка и реализация проекта и много других факторов.

«Дерево целей» – схемы целей, подцелей по уровням. Основное правило разбиения – полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена полным набором подцелей.

«Дерево решений» – схемы задач оптимизации многошагового процесса реализации проекта. «Ветки дерева» отражают события, которые могут иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора.

«Дерево работ» (структура деления работ) – включает две иерархические

схемы, которые между собой связаны определенным образом: иерархия изделий и иерархия работ. Нижний уровень иерархии работ отвечает пакетам работ, которые необходимы при разработке целевого графика. Пакет работ может быть самостоятельной финансовой единицей и должен иметь отдельную смету и отчет о затратах. Структура деления работ – основа для разработки структурной схемы административного управления проектом.

Сетевая модель – на основе структуры деления работ, организационной структуры исполнителей, дерева целей и работ составляют сетевой график узловых событий. Это обеспечивает возможность проведения эффективного контроля, позволяет больше внимания уделять управлению наиболее важными (критическими) подсетями, вместо того, чтобы постоянно контролировать весь сетевой график, сэкономить время.

Структура потребления ресурсов – иерархично построенный график, который фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы. Используется для анализа средств, необходимых для достижения целей и подцелей проекта.

Структура затрат – иерархичный график, который фиксирует стоимость элементов проекта на каждом уровне.

3. Вопросы к коллоквиуму

1. Что собой представляет структура проекта?
2. Каким требованиям должна соответствовать структура проекта?
3. Назовите этапы разработки и планирования проектов?
4. Какие существуют подходы к структуризации проектов?
5. Какие модели используются для структуризации проекта?
6. Каковы этапы разработки производственной структуры?
7. Какова особенность однонаправленной структуризации создания рабочей структуры проекта?
8. Что собой представляет двунаправленная структуризация проекта?
9. Как происходит кодирование?
10. Как создается три на направленная структуризация проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТОВ

1. Теоретическая часть

Под организационной структурой обычно понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то

необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру (т. е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с новой, проектной структурой. При этом, если планируемый проект представляется разовым для «материнской» организации, возможны варианты «выделенной» (вынесенной за рамки

«материнской» организации) проектной структуры (при этом степень

«выделенности», естественно, может быть разная). Если же предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур.

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной, методической и справочной документации, которая обычно включает в себя следующие документы:

- организационная структура проекта (графическое изображение структурных единиц);
- штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы);
- положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- методические инструкции, технологические карты процессов и пр. (формализованное описание технологии выполнения процессов);
- требования к персоналу (профессиограммы, социально-психологические портреты);
- график и бюджет проекта.

2. Задания

Задание 4.1

Раскройте и проанализируйте содержание следующих вопросов:

1. Базовые основы создания организационной структуры проекта;
2. Основные формы проектных структур;
3. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.

3. Вопросы к собеседованию

1. Что такое организационная структура?
2. Каковы общие принципы построения организационных структур?
3. Определите основные схемы организационных структур.
4. Что они отражают?
5. Как классифицируются организационные структуры проектов в зависимости от содержания проекта?
6. Назовите преимущества и недостатки каждого из видов организационных структур.

7. В какой последовательности осуществляется разработка и создание организационных структур управления проектами?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ, РАСХОДОВ И ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТА

1. Теоретическая часть

Процесс разработки планов охватывает все этапы проектного цикла: создание концепции проекта; выбор стратегического решения относительно выполнения проекта и разработка деталей проекта, в частности приведение в порядок контрактных предложений, заключение контрактов, выполнение работ, завершение проекта. На этапе планирования проекта определяют все необходимые параметры его реализации – продолжительность (вообще и по отдельным работам), потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки снабжения сырья, материалов и технологического оборудования, а также привлечение к проекту других организаций.

План – это динамический документ, который требует многочисленных просмотров и уточнений на протяжении жизненного цикла проекта.

Основной правовой формой организации и регулирования отношений между участниками (субъектами) закупок есть договор – соглашение сторон, направленный на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Договор не только закрепляет обязательство и права сторон, а и определяет порядок их выполнения, а также предусматривает средства защиты интересов сторон. Существует два основных типа договоров – снабжения и подряда.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними. В планировании и управлении проектами под термином «сеть» понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

Методы сетевого планирования – методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта. Основываются на разработанных практически одновременно и независимо методе критического пути МКП (CPM – CriticalPathMethod) и методе оценки и пересмотра планов ПЕРТ (PERT – ProgramEvaluationandReviewTechnique).

Смета (оценка, предварительный расчет, estimate) – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен. После согласования с заказчиком, руководством и т. п. смета становится бюджетом (budget). На основе сметы определяется не только стоимость проекта, но и организуется контроль и анализ расхода денежных средств на проект.

Процесс назначения ресурсов заключается в указании для каждой работы требуемых ресурсов и определении их необходимого количества.

Ресурсное планирование при ограничении по времени предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Планирование при ограниченных ресурсах предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. При данном подходе наличное количество ресурса остается неизменным, а разрешение конфликтных ситуаций производится за счет смещения даты окончания работ.

Финансирование проекта должно обеспечить решение двух основных задач:

- обеспечение такой динамики инвестиций, которая позволила бы выполнять проект в соответствии с временными и финансовыми (денежными) ограничениями;
- снижение затрат финансовых средств и риска проекта за счет соответствующей структуры инвестиций и максимальных налоговых льгот.

Планирование затрат на проект – это важнейшая составная часть успеха его реализации. Все участники проекта – поставщики, банки, подрядчики – имеют свои планы, и руководитель проекта обязан их учитывать при планировании своей деятельности.

Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты откорректированного календарного плана и стратегии осуществления проекта.

Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявлять возможные проблемы.

2. Задания

Задание 5.1

Проект пошива женских костюмов предусматривает на производство одного костюма потратить ткани и аксессуаров на сумму 45 руб. За каждый костюм швея получает 15 руб. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, прочие общезаводские расходы составляют 80 тыс. руб. в год. Плановая цена реализации костюма 110 руб. Сколько необходимо производить костюмов, чтобы обеспечить безубыточность производства. Сколько нужно шить костюмов, чтобы годовой размер прибыли достиг 40 тыс. руб. Проиллюстрируйте решение графически.

Задание 5.2

Определить точку безубыточности производства. Проиллюстрировать решение графически.

Таблица 2 – Исходные данные к решению задачи

Показатели к условию задачи	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6	Вариант 7
Производственные затраты на 1 ед., руб.	800,0	500,0	150,0	95,0	325,0	5,0	605,0
Заработная плата на единицу продукции, руб.	350,0	250,0	79,0	63,0	190,0	1,2	330,0
Величина общепроизводственных и административных расходов, тыс. руб.	1 300 000,0	950 000,0	550 000,0	1 600 000,0	750 000,0	500 000,0	400 000,0
Плановая цена реализации единицы продукции, руб.	1 300,0	955,0	320,0	320,0	550,0	9,0	950,0

3. Вопросы

1. Для чего необходимо планирование проектов?
2. Каковы основные виды планов, их цели и назначение?
3. Каковы параметры календарных и сетевых графиков? Для чего они нужны?
4. Что в себе содержит план?
5. Каковы типы проектных фирм?
6. Каковы этапы разработки проектно-сметной документации?
7. Как проводятся тендеры на разработку проектной документации?
8. Какова основная задача материально-технической подготовки? Что осуществляется на этом этапе?
9. Что такое сетевое моделирование? В чем состоит его сущность и необходимость?
10. Какие типы диаграмм существуют?
11. Что включает в себя процесс разработки сетевой модели?
12. Каковы основные методы определения зависимостей между работами?
13. В чем заключается связь сметного и сетевого планирования?
14. Что собой представляет ресурсное планирование?
15. Что такое бюджетный контроль?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ.

1. Теоретическая часть

Проект-менеджер должен иметь широкий спектр знаний в разных сферах деятельности. Руководитель проекта должен детально знать все жизненные фазы проекта. Однако самая важная сфера его деятельности – это эффективное сотрудничество с большим количеством людей: членами команды, работниками фирмы, участниками проекта, непосредственным окружением прямого и непрямого воздействия.

Рассмотрим психологические характеристики членов проектной команды и лично проект-менеджера. Можно предложить 3 критерия для руководителя:

1. черты лидера (эффективные лидеры имеют некоторые общие черты);
2. стили лидерства (они применяют разные стили);
3. ситуационный подход (эффективные менеджеры применяют свой стиль по обстоятельствам).

Типичные заинтересованные стороны:

Внутренними заинтересованными сторонами могут быть собственники компании и высшее руководство, линейные службы (маркетинг, производство, юридическая поддержка и др.), службы обеспечения качества, группы внутреннего персонала, работники фирмы, представители профсоюзов, консультанты проекта, реализаторы других проектов фирмы.

Внешние заинтересованные стороны – это специализированные организации, поставщики, службы техники безопасности, трудоустройства и охраны внешней среды, финансовые партнеры, страховые учреждения, представители фондов, пресса, политика, церковь, конкуренты. Важно предусматривать заинтересованные стороны, которые определенным образом могут влиять на реализацию проекта.

Создание квалифицированной команды для нового проекта – одно из основных обязательств проект-менеджера на первом этапе его работы.

Обычно команда переживает пять стадий:

1. Формирование;
2. «Притирание» участников;
3. Нормальное функционирование;
4. Реорганизация;
5. Расформирование команды.

2. Задания

Задание 6.1

Дать определения понятиям:

Внутренние заинтересованные стороны – собственники компании и высшее руководство, линейные службы (маркетинг, производство, юридическая поддержка и др.), службы обеспечения качества, группы внутреннего персонала, работники фирмы, представители профсоюзов, консультанты проекта, реализаторы других проектов фирмы.

Внешние заинтересованные стороны – это специализированные организации, поставщики, службы техники безопасности, трудоустройства и охраны внешней среды, финансовые партнеры, страховые учреждения, представители фондов, пресса, политика, церковь, конкуренты. Важно предусматривать заинтересованные стороны, которые определенным образом могут влиять на реализацию проекта.

SWOT – анализ – это определение преимуществ и уязвимых мест самых важных заинтересованных сторон, а также возможностей и угроз от проекта для них.

3. Вопросы к собеседованию

1. Каковы требования к проект-менеджеру?
2. Какие бывают заинтересованные стороны?
3. Что такое проект-команда? Каковы ее функции?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ

1. Теоретическая часть

Под риском понимают вероятность определенного уровня потерь фирмой части своих ресурсов либо недополучения доходов, либо появление дополнительных расходов при реализации проекта.

Проектный анализ принимает во внимание возможность существования риска. Различают два его вида, связанные с подготовкой и реализацией проекта, – систематический и несистематический.

Различают такие виды анализа риска:

- качественный – определение показателей риска, этапов работ, при которых возникает риск, его потенциальных зон и идентификация риска;
- количественный – предусматривает числовое определение размера отдельных рисков, а также проекта в целом.

Управление риском предусматривает не только идентификацию, анализ и оценку риска, но и разработку мероприятий по его снижению. К методам снижения рисков следует отнести:

- распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов;
- снижение рисков в плане финансирования;
- страхование.

2. Задания

Задание 7.1

Дать определения понятиям:

Риск – вероятность определенного уровня потерь фирмой части своих ресурсов либо недополучения доходов, либо появление дополнительных расходов при реализации проекта.

Систематический риск – риск, связанный с такими факторами как состояние экономики в целом, и находится вне общего контроля над проектом

Несистематический риск – риск, который непосредственно касается проекта.

К качественным методам анализа риска следует отнести экспертный анализ рисков.

Метод имитационного моделирования позволяет определить вероятность характеристик, которые нужны для анализа проекта.

3. Вопросы к коллоквиуму

1. Что такое риск? В зависимости от чего он существует?
2. Чем отличается систематический и несистематический риски?
3. Назовите виды рисков, которые возникают на разных стадиях жизненного цикла проекта.
4. Какие виды анализа риска вы знаете?
5. Какова цель анализа чувствительности?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРОЕКТА

1. Теоретическая часть

Контроль проектной деятельности – это процесс, в котором руководитель проекта устанавливает, достигнуты ли поставленные цели, выявляет причины дестабилизации процесса выполнения работ и обосновывает принятие управленческих решений, которые корректируют выполнение задач, раньше, чем будет нанесен убыток выполнению проекта (срыв сроков выполнения работ, превышение использования ресурсов и стоимости, низкое качество и т.п.). Контроль дает руководителю проекта возможность определить, следует ли пересматривать планы, сметы, если некоторые параметры превысили допустимые значения.

Цель и назначение контроля. На процесс реализации проекта влияет много как внешних, так и внутренних факторов. Это приводит к изменению расчетных параметров (временных и стоимостных). С помощью контроля проект-менеджер определяет правильность принятого решения, осуществление проекта по времени, стоимости, ресурсам, решает необходимость внесения изменений в план реализации проекта.

Основными методами контроля выполнения проекта являются:

1. Проведение контроля в течение всего бюджетного периода (ведется самими исполнителями и ответственными за выполнение работ проекта) по критерию выбора оптимальных альтернатив в рамках установленных задач и принятия текущих управленческих решений.

2. Поступления от соответствующих исполнителей и руководителей каждого уровня, назовем их центрами ответственности, соответствующей информации о ходе выполнения проекта в управленческих службах проекта, которые анализируют текущую информацию и готовят рекомендации руководителю проекта по корректировке действий.

3. Контроль управленческими службами центров ответственности в течение всего периода реализации проекта (например, ежемесячное и квартальное подведение итогов) и подготовка соответствующих рекомендаций руководителю проекту.

4. Проведение контроля специальной группой при руководителе проекта или независимыми контролерами.

Для оценки показателя состояния реализации проекта необходимо определить объемы выполненных работ. По предположению, что коллектив, который выполняет работу, остается неизменным и его производительность работы постоянна, объем фактически выполненной работы будет пропорциональный времени, на протяжении которого эту работу было выполнено к определенному моменту.

Основными задачами регулирования процесса реализации проекта является контроль за фактическим выполнением работ, выявление и анализ имеющихся отклонений от плановых задач, корректирование и внесение в проект соответствующих изменений с помощью организационно-технологических, экономических и технических решений, которые обеспечивают своевременное и эффективное достижение заданной цели проекта.

2. Задания

Задание 8.1

Дать определения понятиям:

контроль проектной деятельности – это процесс, в котором руководитель проекта устанавливает, достигнуты ли поставленные цели, выявляет причины дестабилизации процесса выполнения работ и обосновывает принятие управленческих решений, которые корректируют выполнение задач, раньше, чем будет нанесен убыток выполнению проекта.

Предварительный контроль – контроль, который осуществляют до фактического начала работ по реализации проекта; он направлен на соблюдение определенных правил и процедур.

Текущий контроль – контроль, который осуществляют непосредственно во время реализации проекта.

Заключительный контроль – контроль, который осуществляют на стадии

завершения проекта для интегральной оценки реализации проекта вообще.

Качественный прогресс – выполнение или невыполнение каких-либо контрольных этапов.

Количественный прогресс – прогресс, который можно оценить показателями, выраженными в единицах измерения работ.

3. Вопросы к собеседованию

1. В чем заключается контроль проектной деятельности?
2. Какова задача контроля?
3. Назовите виды контроля проектной деятельности.
4. Охарактеризуйте основные методы контроля.
5. В чем сущность понятия «прогресс»?
6. Каковы задачи регулирования хода реализации проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ ТОРГОВ ПО ПРОЕКТАМ.

РЕАЛИЗАЦИЯ И МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА

1. Теоретическая часть

В сегодняшних условиях торги применяются в основном для осуществления закупок по следующим направлениям:

- закупки товаров, работ и услуг в рамках госзаказа;
- закупки в рамках реализации проектов, финансируемых за счет государственных средств (в этом случае закупки производит компания, получающая на определенных условиях государственные средства для реализации проекта);
- закупки, осуществляемые в рамках проектов, финансируемых международными финансовыми организациями – МБРР, ЕБРР, региональными банками развития и пр.;
- закупки ресурсов для инвестиционных проектов в рамках проектного финансирования.

Участник торгов — лицо, имеющее право принимать участие в торгах, в их подготовке, проведении и утверждении результатов торгов.

В зависимости от способов организации торгов они могут выступать в следующих видах:

- открытые торги;

- открытые торги с предварительной квалификацией;
- закрытые торги;
- единичные торги.

Основными участниками торгов являются:

- заказчик – лицо, для которого строится, реконструируется или оснащается объект торгов;
- организатор торгов – лицо, которому заказчик поручил проведение торгов;
- тендерный комитет – постоянный или временный орган, созданный заказчиком или организатором для организации и проведения торгов;
- претендент – организация, фирма, консорциум (отечественный или международный), под чьим именем подана заявка;
- оферент – претендент, приславший тендерное предложение (оферту), подкрепленное банковской гарантией и содержащее его согласие участвовать в торгах на условиях, изложенных в тендерной документации.

2. Задания

Задание 9.1

Дать определения понятиям:

Подрядные торги – это способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, при котором выбор подрядчика (поставщика) производится на конкурсной основе.

Объект торгов – производственный или непроизводственный объект, к которому относится предмет торгов.

Предмет торгов – конкретные виды работ и услуг, по которым проводятся торги.

Участник торгов – лицо, имеющее право принимать участие в торгах, в их подготовке, проведении и утверждении результатов торгов.

Тендерная документация – комплект документов, содержащий исходную информацию о технологических, коммерческих, организационных и иных характеристиках объекта и предмета торгов, а также об условиях и процедуре торгов.

Опросник – документ, содержащий сведения об основных критериях предварительной квалификации, предъявляемых к претенденту.

Оферта – предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях, определяемых в тендерной документации.

Альтернативное предложение – предложение, предоставляемое одновременно с основным и содержащее отличающиеся от основного предложения условия.

Работы – различного рода и содержания строительно-монтажные и ремонтные работы (строительство производственного помещения, ремонт кровли, возведение плотины, строительство автодороги или железнодорожного моста и т.

п.).

Товар – предметы и вещи любого рода в любой форме, готовые к использованию по назначению (продовольствие, компьютеры, канцелярские принадлежности, лекарства и т. п.).

Услуги – различного рода деятельность интеллектуального характера, которая не имеет материального воплощения, или стоимость этого материального воплощения значительно меньше стоимости самих услуг (проектирование компьютерных сетей, аудиторские услуги, НИОКР и т. п.).

Процедуры закупки – различного рода процедуры (последовательность действий, оформленная документально), применяемые при размещении госзаказа на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.

Конкурс – способ размещения госзаказа (иначе – способ заключения государственного контракта) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, при котором госзаказчик или организатор конкурса тем или иным способом искусственно создает условия для конкурентной борьбы между поставщиками – участниками конкурса за госзаказ в целях выбора наилучших условий приобретения требуемых товаров, работ, услуг.

Поставщик – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющий возможности для выполнения государственного контракта на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для госнужд.

3 Примерные темы рефератов

1. Что такое торги? На что они направлены?
2. Кто является участниками торгов?
3. Что такое конкурс? Какие виды бывают?
4. Определите виды торгов.
5. Каковы функции каждого из участников торгов?

Методические указания по подготовке рефератов (докладов):

Общие требования к оформлению рефератов (докладов).

Текст реферата должен быть оформлен в соответствии с требованиями ГОСТ, основные положения которого здесь и воспроизводятся.

Общий объём работы - 15—30 страниц печатного текста (с учётом титульного листа, содержания и списка литературы) на бумаге формата А4, на одной стороне листа.

В тексте должны композиционно выделяться структурные части работы, отражающие суть исследования: введение, основная часть и заключение, а также заголовки и подзаголовки.

Целью реферативной работы является приобретение навыков работы с литературой, обобщения литературных источников и практического материала по теме, способности грамотно излагать вопросы темы, делать выводы.

Реферат должен содержать:

титульный лист,
оглавление,

введение,
основную часть (разделы, части),
выводы (заключительная часть),
приложения,
пронумерованный список использованной литературы (не менее 2-х источников)
с указанием автора, названия, места издания, издательства, года издания.

В начале реферата должно быть **оглавление**, в котором указываются номера страниц по отдельным главам.

Во **введении** следует отразить место рассматриваемого вопроса в естественнонаучной проблематике, его теоретическое и прикладное значение. (Обосновать выбор данной темы, коротко рассказать о том, почему именно она заинтересовала автора).

Основная часть должна излагаться в соответствии с планом, четко и последовательно, желательно своими словами. В тексте должны быть ссылки на использованную литературу. При дословном воспроизведении материала каждая цитата должна иметь ссылку на соответствующую позицию в списке использованной литературы с указанием номеров страниц, например /12, с.56/ или «В работе [11] рассмотрены....» Каждая глава текста должна начинаться с нового листа, независимо от того, где окончилась предыдущая.

I глава. Вступительная часть. Это короткая глава должна содержать несколько вступительных абзацев, непосредственно вводящих в тему реферата.

II глава. Основная научная часть реферата. Здесь в логической последовательности излагается материал по теме реферата. Эту главу целесообразно разбить на подпункты - 2.1., 2.2. (с указанием в оглавлении соответствующих страниц).

Все **сноски и подстрочные примечания** располагаются на той же странице, к которой они относятся.

Оформление цитат. Текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания.

Оформление перечислений. Текст всех элементов перечисления должен быть грамматически подчинен основной вводной фразе, которая предшествует перечислению.

Оформление ссылок на рисунки. Для наглядности изложения желательно сопровождать текст рисунками. В последнем случае на рисунки в тексте должны быть соответствующие ссылки. Все иллюстрации в реферате должны быть пронумерованы. Нумерация должна быть сквозной, то есть через всю работу. Если иллюстрация в работе единственная, то она не нумеруется.

В тексте на иллюстрации делаются ссылки, содержащие порядковые номера, под которыми иллюстрации помещены в реферате.

Оформление таблиц. Все таблицы, если их несколько, нумеруют арабскими цифрами в пределах всего текста. Над правым верхним углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием порядкового номера таблицы, без значка № перед цифрой и точки после нее. Если в тексте реферата только одна таблица, то номер ей не присваивается и слово «таблица» не пишут. Таблицы снабжают

тематическими заголовками, которые располагают посередине страницы и пишут с прописной буквы без точки на конце.

Выводы (заключительная часть) должны содержать краткое обобщение рассмотренного материала, выделение наиболее достоверных и обоснованных положений и утверждений, а также наиболее проблемных, разработанных на уровне гипотез, важность рассмотренной проблемы с точки зрения практического приложения, мировоззрения, этики и т.п.

В этой части автор подводит итог работы, делает краткий анализ и формулирует выводы.

Примерный объем реферата составляет 15-20 страниц машинописного текста.

В конце работы прилагается **список используемой литературы**. Литературные источники следует располагать в следующем порядке:

энциклопедии, справочники;

книги по теме реферата (фамилии и инициалы автора, название книги без кавычек, место издания, название издательства, год издания, номер (номера) страницы);

газетно-журнальные статьи (название статьи, название журнала, год издания, номер издания, номер страницы).

Формат. Реферат должен быть выполнен на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм). Интервал межстрочный - полуторный. Цвет шрифта - черный. Гарнитура шрифта основного текста — «TimesNewRoman» или аналогичная. Кегль (размер) от 12 до 14 пунктов. Размеры полей страницы (не менее): правое — 30 мм, верхнее, и нижнее, левое — 20 мм. Формат абзаца: полное выравнивание («по ширине»). Отступ красной строки одинаковый по всему тексту.

Страницы должны быть пронумерованы с учётом титульного листа, который не обозначается цифрой. В работах используются цитаты, статистические материалы. Эти данные оформляются в виде сносок (ссылок и примечаний). Примеры оформления сносок приводятся ниже. Расстояние между названием главы (подраздела) и текстом должно быть равно 2,5 интервалам. Однако расстояние между подзаголовком и последующим текстом должно быть 2 интервала, а интервал между строками самого текста — 1,5. Размер шрифта для названия главы — 16 (полужирный), подзаголовок — 14 (полужирный), текста работы — 14. Точка в конце заголовка, располагаемого посередине листа, не ставится. Заголовки не подчёркиваются. Абзацы начинаются с новой строки и печатаются с отступом в 1,25 сантиметра. Оглавление (содержание) должно быть помещено в начале работы.

Заголовки. Заголовки разделов и подразделов следует печатать на отдельной строке с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, например: ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Выравнивание по центру или по левому краю. Отбивка: перед заголовком — 12 пунктов, после — 6 пунктов. Расстояние между названием главы и последующим текстом должно быть равно двум междустрочным интервалам. Такое же расстояние выдерживается между заголовками главы и параграфа.

Расстояния между строками заголовка принимают таким же, как и в тексте. Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовке не допускается.

Нумерация. Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту (титальный лист и оглавление включают в общую нумерацию).

Библиография

Библиографические ссылки в тексте реферата оформляются в виде номера источника в квадратных скобках. Библиографическое описание (в списке источников) состоит из следующих элементов:

основного заглавия;

обозначения материала, заключенного в квадратные скобки;

сведений, относящихся к заглавию, отделенных двоеточием;

сведений об ответственности, отделенных наклонной чертой;

при ссылке на статью из сборника или периодического издания — сведений о документе, в котором помещена составная часть, отделенных двумя наклонными чертами с пробелами до и после них;

места издания, отделенного точкой и тире;

имени издателя, отделенного двоеточием;

даты издания, отделенной запятой.

Критерии оценки реферата:

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Список основной литературы

2. Земсков, Ю. П. Основы проектной деятельности : учебное пособие / Ю. П. Земсков, Е. В. Асмолова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 184 с.

3. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 358 с.
4. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 3-е изд., пересмотр. и доп. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. — 816 с.

Список дополнительной литературы

1. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта : учебное пособие / Т. Н. Гладченко. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 278 с.
2. Основы проектного управления : учебное пособие для вузов / Э.М. Эльдаров, М.Х. Рабаданов, Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко. — Санкт-Петербург.: Лань, 2025—256 с.
3. Ташкинов, А.Г. Управление проектами при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие для вузов / А.Г. Ташкинов — Санкт-Петербург.: Лань, 2025—196 с.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Ермакова Г.А. Стратегии управления проектами в профессиональной сфере: методические указания по выполнению практических работ магистров направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. - Ставрополь: СКФУ, 2026 (электронная версия)
2. Ермакова Г.А. Стратегии управления проектами в профессиональной сфере: методические указания по организации самостоятельной работы

магистров направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. - Ставрополь: СКФУ, 2026 (электронная версия)

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимых для освоения дисциплины

1. Информационно-правовая система Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Официальный сайт Министерства финансов Ставропольского края. - Режим доступа: <http://www.mfsk.ru>
3. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://catalog.ncstu.ru/catalog>.
4. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>
5. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Grandars.ru/>.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации самостоятельной работы
по дисциплине **«Стратегии управления проектами в профессиональной
сфере»**
для студентов направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
(направленность (профиль) «Финансы устойчивого развития»)

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Стратегии управления проектами в профессиональной сфере» содержат задания для студентов, необходимые для выполнения самостоятельных работ.

Проработка самостоятельных работ позволит студентам направления 38.04.08 «Финансы и кредит» приобрести необходимые знания и овладеть практическими компетенциями в области управления проектами в профессиональной деятельности, полученные на лекциях, практических и лабораторных занятиях.

Содержание

Предисловие

Самостоятельное занятие № 1.

Самостоятельное занятие № 2.

Самостоятельное занятие № 3.

Самостоятельное занятие № 4.

Самостоятельное занятие № 5.

Самостоятельное занятие № 6.

Самостоятельное занятие № 7.

Самостоятельное занятие № 8.

Самостоятельное занятие № 9

Список литературы

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель: формирование набора профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит.

Задачи:

- получить целостное представления о проектах и стратегии управления ими
- осмыслить и понять основные методы анализа и диагностики и научиться их применять на разных стадиях процесса разработки и принятия управленческих решений,
- получить практические навыки по разработке и оценке различных направлений проектов, финансовой и инвестиционной деятельности.
- изучить основные направления управления проектами, направления использования результатов в финансовой диагностике деятельности предприятия и разработке инвестиционной программы.

Дисциплина относится к обязательной части (обязательные дисциплины). Ее освоение происходит в 1 семестре.

Дисциплина является углублением изучения дисциплин бакалавриата: финансы, финансы организаций, инвестиции и инвестиционные решения, финансово-инвестиционный анализ.

Изучение дисциплины необходимо для последующего освоения дисциплин профессионального цикла - стратегический финансовый менеджмент устойчивого развития, краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Теоретическая часть

Проектная деятельность связана с понятиями программы и проекта.

Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).

Портфель проектов - множество проектов и программ, объединенных для удобств управления. Проекты и программы в портфеле проектов могут иметь или не иметь общие цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

В современном понимании понятия «проект» трактуют так:

□ это деятельность, мероприятие, которое предусматривает выполнение комплекса определенных действий для достижения определенных целей (получение определенных результатов); близкие по смыслу термины — «хозяйственная деятельность», «работа (комплекс работ)»;

□ это система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для выполнения определенных действий или таких, что описывают эти действия.

Управление проектами — это синтетическая дисциплина, которая объединяет специальные и надпрофессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той сферы деятельности, к которой принадлежат проекты (строительные, инновационные, экологические, исследовательские, организационные и т.п.). Это вытекает из таких особенностей проектной деятельности: значительного периода от начала реализации проекта до его завершения; большого количества участников; сложного характера проектной деятельности, которая составляет совокупность более простых, «элементарных» форм (технической, научной, коммерческой, производственной, строительной, финансовой и т.п.).

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) - это период между моментом появления проекта и моментом его закрытия.

В проекте можно выделить два крупных блока работ: основная деятельность по проекту и его обеспечение.

В каждом проекте можно выделить такие стадии: прединвестиционную, реализации и эксплуатации. Понятие стадий проектного цикла — одно из важнейших для менеджера, поскольку стадии определяют задачи и виды деятельности менеджера, применяемые методики и инструментальные средства.

Среда проекта – это внешние и внутренние факторы влияния на его подготовку и реализацию. От точности определения среды проекта зависит его жизнеспособность. Распределение среды, в которой существует и развивается проект, на внутреннюю и внешнюю условно по такой причине:

□ проект не является жестким стабильным образованием, то есть отдельные его элементы в процессе реализации могут переходить из внешней среды в состав проекта и наоборот;

□ возможно использование определенных элементов проекта как в его границах, так и вне их (например, специалисты, которые вместе с тем работают над реализацией конкретного проекта и решением других проблем, в частности выполнением другого проекта).

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Что такое проект?
2. Что такое управление проектами?
3. Какие выделяют факторы, влияющие на необходимость управления проектами?
4. Что такое жизненный цикл проекта, какие фазы в нем выделяют?
5. Назовите основных участников проекта.

Темы для подготовки рефератов:

1. Основные этапы развития методов управления проектами в России
2. Современные методы профессионального управления на основе трансфера и адаптации Западного опыта
3. Автоматизированные системы управления (АСУ) организациями и предприятиями в различных отраслях народного хозяйства
4. Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления проектами.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЗАМЫСЕЛ ПРОЕКТА, ЕГО ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Теоретическая часть

Разработка концепции проекта (исследование инвестиционных возможностей) состоит из следующих стадий:

- изучение прогнозов экономического и социального развития региона осуществления проекта;
- формирование инвестиционного замысла инвестора и изучение условий для его осуществления;
- предпроектное обоснование инвестиций в строительство, анализ альтернативных вариантов и выбор проекта;
- подготовка декларации о намерениях;
- разработка предварительного плана проекта;
- выбор и согласование места размещения объекта,

экологическое обоснование проекта и его экспертиза;

— предварительное инвестиционное решение и задание на разработку ТЭО инвестиций.

Различают следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для государственного, регионального или местного бюджета;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых

финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием следующих показателей:

- ☐ чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- ☐ индекс доходности (ИД);
- ☐ внутренняя норма доходности (ВНД);
- ☐ срок окупаемости;
- ☐ другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. На какие вопросы следует ответить для выбора наиболее выгодного направления вложения средств?
2. Из каких стадий состоит разработка концепции проекта?
3. Какие факторы анализирует инвестор в процессе подготовки замысла инвестирования?
4. Перечислите основные составляющие предварительного плана проекта.
5. Что включает этап выбора и согласования места размещения объекта?
6. Что изучают в рамках технического анализа инвестиционных проектов?
7. На какие вопросы следует ответить в результате коммерческого анализа?
8. Перечислите основные задачи организационного анализа.
9. Назовите показатели эффективности проектов и программ.
10. Из каких этапов состоит разработка концепции проектов и программ?
11. Каковы основные критерии приемлемости идеи проекта и программы?

12. Что анализируют в процессе подготовки замысла?
13. В каком виде реализуется замысел инвестора?
14. Какие сведения содержит декларация о намерениях?
15. Что такое проектный анализ? Какова его цель?
16. Какие виды анализа последовательно выполняются в процессе рассмотрения проекта и программы? В чем суть каждого?

Темы для подготовки рефератов:

1. Место проекта в жизненном цикле организации.
2. Методы оценки состояния факторов ближнего и дальнего окружения проекта.
3. Структурная схема типовой команды проекта.
4. Документация проекта.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 3

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Теоретическая часть

Структура проекта – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, которые представлены с разным уровнем детализации. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта.

Структуризация проекта – довольно сложный процесс, поскольку он должен учитывать все элементы и параметры проекта: результаты проекта; стадии и этапы жизненного цикла; организационную структуру управления; ресурсы на разработку и реализацию; условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется разработка и реализация проекта и много других факторов.

В 90-х гг. методология построения производственной структуры расширилась на отрасли с широким применением компьютерной техники, специальных программ и т.д. то есть речь идет о создании однонаправленной структуры проекта (только объемов производства).

Двунаправленная структуризация проекта состоит в объединении рабочей и организационной структуры проекта.

Тринаправленная структура проекта создается добавлением к двунаправленной структуры третьей – структуры затрат (CostBreakdownStructure-CBS).

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Каким требованиям должна соответствовать структура проекта?
2. Назовите этапы разработки и планирования проектов?
3. Какие существуют подходы к структуризации проектов?
4. Какие модели используются для структуризации проекта?
5. Каковы этапы разработки производственной структуры?
6. Какова особенность однонаправленной структуризации создания рабочей структуры проекта?
7. Что собой представляет двунаправленная структуризация проекта?
8. Как происходит кодирование?
9. Как создается три направленная структуризация проекта?

Темы для подготовки рефератов:

1. Понятие ограниченности ресурсов.
2. Характеристика метода построения дерева целей.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТОВ

Теоретическая часть

Под организационной структурой обычно понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру (т. е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с новой, проектной структурой. При этом, если планируемый проект представляется разовым для «материнской» организации, возможны варианты «выделенной» (вынесенной за рамки

«материнской» организации) проектной структуры (при этом степень

«выделенности», естественно, может быть разная). Если же предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур.

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной, методической и справочной документации, которая обычно включает в себя следующие документы:

- организационная структура проекта (графическое изображение структурных единиц);
- штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы);
- положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- методические инструкции, технологические карты процессов и пр. (формализованное описание технологии выполнения процессов);
- требования к персоналу (профессиограммы, социально-психологические портреты);
- график и бюджет проекта.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Базовые основы создания организационной структуры проекта;
2. Основные формы проектных структур;
3. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами
4. Что такое организационная структура?

Темы для подготовки рефератов:

1. Документирование сетевого плана и его отображение в форме графика Ганта.
2. Ответственность и взаимодействие менеджера проекта с руководителями и специалистами.
3. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами.
4. Пересмотр плана проекта с учётом фактической ситуации.
5. Оперативное управление ресурсами в процессе управления проектами.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ, РАСХОДОВ И ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТА

Теоретическая часть

Процесс разработки планов охватывает все этапы проектного цикла: создание концепции проекта; выбор стратегического решения относительно выполнения проекта и разработка деталей проекта, в частности приведение в порядок контрактных предложений, заключение контрактов, выполнение работ,

завершение проекта. На этапе планирования проекта определяют все необходимые параметры его реализации – продолжительность (вообще и по отдельным работам), потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки снабжения сырья, материалов и технологического оборудования, а также привлечение к проекту других организаций.

План – это динамический документ, который требует многочисленных просмотров и уточнений на протяжении жизненного цикла проекта.

Основной правовой формой организации и регулирования отношений между участниками (субъектами) закупок есть договор – соглашение сторон, направленный на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Договор не только закрепляет обязательство и права сторон, а и определяет порядок их выполнения, а также предусматривает средства защиты интересов сторон. Существует два основных типа договоров – снабжения и подряда.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними. В планировании и управлении проектами под термином «сеть» понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

Методы сетевого планирования – методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта. Основываются на разработанных практически одновременно и независимо методе критического пути МКП (CPM – CriticalPathMethod) и методе оценки и пересмотра планов ПЕРТ (PERT – ProgramEvaluationandReviewTechnique).

Смета (оценка, предварительный расчет, estimate) – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен. После согласования с заказчиком, руководством и т. п. смета становится бюджетом (budget). На основе сметы определяется не только стоимость проекта, но и организуется контроль и анализ расхода денежных средств на проект.

Процесс назначения ресурсов заключается в указании для каждой работы требуемых ресурсов и определении их необходимого количества.

Ресурсное планирование при ограничении по времени предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Планирование при ограниченных ресурсах предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. При данном подходе наличное количество ресурса остается неизменным, а разрешение конфликтных ситуаций производится за счет смещения даты окончания работ.

Финансирование проекта должно обеспечить решение двух основных задач:

- ☐ обеспечение такой динамики инвестиций, которая позволила бы выполнять проект в соответствии с временными и финансовыми (денежными) ограничениями;

- ☐ снижение затрат финансовых средств и риска проекта за счет соответствующей структуры инвестиций и максимальных налоговых льгот.

Планирование затрат на проект – это важнейшая составная часть успеха его реализации. Все участники проекта – поставщики, банки, подрядчики – имеют свои планы, и руководитель проекта обязан их учитывать при планировании своей деятельности.

Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты откорректированного календарного плана и стратегии осуществления проекта.

Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявлять возможные проблемы.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Для чего необходимо планирование проектов?
2. Каковы основные виды планов, их цели и назначение?
3. Каковы параметры календарных и сетевых графиков? Для чего они нужны?
4. Что в себе содержит план?
5. Каковы типы проектных фирм?
6. Каковы этапы разработки проектно-сметной документации?
7. Как проводятся тендеры на разработку проектной документации?
8. Какова основная задача материально-технической подготовки? Что осуществляется на этом этапе?
9. Что такое сетевое моделирование? В чем состоит его сущность и необходимость?
10. Какие типы диаграмм существуют?
11. Что включает в себя процесс разработки сетевой модели?
12. Каковы основные методы определения зависимостей между работами?
13. В чем заключается связь сметного и сетевого планирования?
14. Что собой представляет ресурсное планирование?
15. Что такое бюджетный контроль?

Темы рефератов:

1. Маркетинговые исследования на предынвестиционной стадии проекта.
2. Структуризация проектов.
3. Технико-экономическое обоснование проектов.
4. Проектный анализ: цели, структура, содержание.
5. Основные принципы и направления оценки эффективности проектов.
6. Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов.

7. Планирование проекта: основные понятия и определения.
Уровни и процессы планирования.
8. Сетевые модели планирования проектов.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ.

Теоретическая часть

Проект-менеджер должен иметь широкий спектр знаний в разных сферах деятельности. Руководитель проекта должен детально знать все жизненные фазы проекта. Однако самая важная сфера его деятельности – это эффективное сотрудничество с большим количеством людей: членами команды, работниками фирмы, участниками проекта, непосредственным окружением прямого и непрямого воздействия.

Рассмотрим психологические характеристики членов проектной команды и лично проект-менеджера. Можно предложить 3 критерия для руководителя:

1. черты лидера (эффективные лидеры имеют некоторые общие черты);
2. стили лидерства (они применяют разные стили);
3. ситуационный подход (эффективные менеджеры применяют свой стиль по обстоятельствам).

Типичные заинтересованные стороны:

Внутренними заинтересованными сторонами могут быть собственники компании и высшее руководство, линейные службы (маркетинг, производство, юридическая поддержка и др.), службы обеспечения качества, группы внутреннего персонала, работники фирмы, представители профсоюзов, консультанты проекта, реализаторы других проектов фирмы.

Внешние заинтересованные стороны – это специализированные организации, поставщики, службы техники безопасности, трудоустройства и охраны внешней среды, финансовые партнеры, страховые учреждения, представители фондов, пресса, политика, церковь, конкуренты. Важно предусматривать заинтересованные стороны, которые определенным образом могут влиять на реализацию проекта.

Создание квалифицированной команды для нового проекта – одно из основных обязательств проект-менеджера на первом этапе его работы.

Обычно команда переживает пять стадий:

1. Формирование;
2. «Притирание» участников;
3. Нормальное функционирование;
4. Реорганизация;
5. Расформирование команды.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Каковы требования к проект-менеджеру?
2. Какие бывают заинтересованные стороны?

3. Что такое проект-команда? Каковы ее функции?

Темы рефератов:

1. Персонал проекта, его классификация и характеристика.
2. Прядок формирования команды проекта.
3. Система мотивации команды проекта.
4. Формирование и развитие творческого потенциала проекта.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 7

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ.

Теоретическая часть

Под риском понимают вероятность определенного уровня потерь фирмой части своих ресурсов либо недополучения доходов, либо появление дополнительных расходов при реализации проекта.

Проектный анализ принимает во внимание возможность существования риска. Различают два его вида, связанные с подготовкой и реализацией проекта, – систематический и несистематический.

Различают такие виды анализа риска:

- качественный – определение показателей риска, этапов работ, при которых возникает риск, его потенциальных зон и идентификация риска;
- количественный – предусматривает числовое определение размера отдельных рисков, а также проекта в целом.

Управление риском предусматривает не только идентификацию, анализ и оценку риска, но и разработку мероприятий по его снижению. К методам снижения рисков следует отнести:

- распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов;
- снижение рисков в плане финансирования;
- страхование.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Что такое риск? В зависимости от чего он существует?
2. Чем отличается систематический и несистематический риски?
3. Назовите виды рисков, которые возникают на разных стадиях жизненного

цикла проекта.

4. Какие виды анализа риска вы знаете?
5. Какова цель анализа чувствительности?

Темы рефератов:

1. Понятие и виды рисков, связанных с выполнением проектов.
2. Выбор стратегии управления рисками.
3. Управление ответственностью, связанной с рисками.
4. Технологические, финансовые, кадровые риски: методы их минимизации в процессе планирования и преодоления в процессе реализации проекта.
5. Риски, поддающиеся управлению на фазе реализации проекта.
6. Теоретико-игровая трактовка стратегий управления рисками.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРОЕКТА

Теоретическая часть

Контроль проектной деятельности – это процесс, в котором руководитель проекта устанавливает, достигнуты ли поставленные цели, выявляет причины дестабилизации процесса выполнения работ и обосновывает принятие управленческих решений, которые корректируют выполнение задач, раньше, чем будет нанесен убыток выполнению проекта (срыв сроков выполнения работ, превышение использования ресурсов и стоимости, низкое качество и т.п.). Контроль дает руководителю проекта возможность определить, следует ли пересматривать планы, сметы, если некоторые параметры превысили допустимые значения.

Цель и назначение контроля. На процесс реализации проекта влияет много как внешних, так и внутренних факторов. Это приводит к изменению расчетных параметров (временных и стоимостных). С помощью контроля проект-менеджер определяет правильность принятого решения, осуществление проекта по времени, стоимости, ресурсам, решает необходимость внесения изменений в план реализации проекта.

Основными методами контроля выполнения проекта являются:

1. Проведение контроля в течение всего бюджетного периода (ведется самими исполнителями и ответственными за выполнение работ проекта) по критерию выбора оптимальных альтернатив в рамках установленных задач и принятия текущих управленческих решений.
2. Поступления от соответствующих исполнителей и руководителей каждого уровня, назовем их центрами ответственности, соответствующей информации о ходе выполнения проекта в управленческих службах проекта,

которые анализируют текущую информацию и готовят рекомендации руководителю проекта по корректировке действий.

3. Контроль управленческими службами центров ответственности в течение всего периода реализации проекта (например, ежемесячное и квартальное подведение итогов) и подготовка соответствующих рекомендаций руководителю проекту.

4. Проведение контроля специальной группой при руководителе проекта или независимыми контролерами.

Для оценки показателя состояния реализации проекта необходимо определить объемы выполненных работ. По предположению, что коллектив, который выполняет работу, остается неизменным и его производительность работы постоянна, объем фактически выполненной работы будет пропорциональный времени, на протяжении которого эту работу было выполнено к определенному моменту.

Основными задачами регулирования процесса реализации проекта является контроль за фактическим выполнением работ, выявление и анализ имеющихся отклонений от плановых задач, корректирование и внесение в проект соответствующих изменений с помощью организационно-технологических, экономических и технических решений, которые обеспечивают своевременное и эффективное достижение заданной цели проекта.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. В чем заключается контроль проектной деятельности?
2. Какова задача контроля?
3. Назовите виды контроля проектной деятельности.
4. Охарактеризуйте основные методы контроля.
5. В чем сущность понятия «прогресс»?
6. Каковы задачи регулирования хода реализации проекта?

Темы рефератов:

1. Контроль и регулирование проекта.
2. Принципы построения эффективной системы контроля.
3. Контроллинг
4. Автоматизированные системы управления проектами.
5. Контроль стоимости проекта.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ ТОРГОВ ПО ПРОЕКТАМ.

РЕАЛИЗАЦИЯ И МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА.

Теоретическая часть

В сегодняшних условиях торги применяются в основном для осуществления закупок по следующим направлениям:

- закупки товаров, работ и услуг в рамках госзаказа;
- закупки в рамках реализации проектов, финансируемых за счет государственных средств (в этом случае закупки производит компания, получающая на определенных условиях государственные средства для реализации проекта);
- закупки, осуществляемые в рамках проектов, финансируемых международными финансовыми организациями – МБРР, ЕБРР, региональными банками развития и пр.;
- закупки ресурсов для инвестиционных проектов в рамках проектного финансирования.

Участник торгов — лицо, имеющее право принимать участие в торгах, в их подготовке, проведении и утверждении результатов торгов.

В зависимости от способов организации торгов они могут выступать в следующих видах:

- открытые торги;
- открытые торги с предварительной квалификацией;
- закрытые торги;
- единичные торги.

Основными участниками торгов являются:

- заказчик — лицо, для которого строится, реконструируется или оснащается объект торгов;
- организатор торгов — лицо, которому заказчик поручил проведение торгов;
- тендерный комитет — постоянный или временный орган, созданный заказчиком или организатором для организации и проведения торгов;
- претендент — организация, фирма, консорциум (отечественный или международный), под чьим именем подана заявка;
- оферент — претендент, приславший тендерное предложение (оферту), подкрепленное банковской гарантией и содержащее его согласие участвовать в торгах на условиях, изложенных в тендерной документации.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Что такое торги? На что они направлены?

2. Кто является участниками торгов?
3. Что такое конкурс? Какие виды бывают?
4. Определите виды торгов.
5. Каковы функции каждого из участников торгов?

Темы рефератов:

1. Роль подрядчика в реализации проекта.
2. Проведение торгов бюджетной организацией.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Список основной литературы

5. Земсков, Ю. П. Основы проектной деятельности : учебное пособие / Ю. П.

- Земсков, Е. В. Асмолова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 184 с.
6. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 358 с.
 7. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 3-е изд., пересмотр. и доп. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. — 816 с.

Список дополнительной литературы

4. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта : учебное пособие / Т. Н. Гладченко. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 278 с.
5. Основы проектного управления : учебное пособие для вузов / Э.М. Эльдаров, М.Х. Рабаданов, Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко. — Санкт-Петербург.: Лань, 2025—256 с.
6. Ташкинов, А.Г. Управление проектами при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие для вузов / А.Г. Ташкинов — Санкт-Петербург.: Лань, 2025—196 с.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Ермакова Г.А. Стратегии управления проектами в профессиональной сфере: методические указания по выполнению практических работ магистров направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. - Ставрополь: СКФУ, 2026 (электронная версия)

2. Ермакова Г.А. Стратегии управления проектами в профессиональной сфере: методические указания по организации самостоятельной работы магистров направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. - Ставрополь: СКФУ, 2026 (электронная версия)

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимых для освоения дисциплины

1. Информационно-правовая система Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Официальный сайт Министерства финансов Ставропольского края. - Режим доступа: <http://www.mfsk.ru>
3. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://catalog.ncstu.ru/catalog>.
4. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>
5. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Grandars.ru/>.