

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра государственного и муниципального управления

**Е. А. Серова**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**Методические указания к практическим занятиям  
и самостоятельной работе**

Рекомендовано учебно-методической комиссией  
направления подготовки 081100.62  
«Государственное и муниципальное управление»  
в качестве электронного издания  
для использования в учебном процессе

Кемерово 2014

Рецензенты:

Вольфсон Эдуард Николаевич – доцент, кандидат философских наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

Заруба Наталья Андреевна – профессор, доктор социологических наук, председатель учебно-методической комиссии направления подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление»

**Серова Екатерина Алексеевна. Управление проектами** : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе [Электронный ресурс] : для студентов направления подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» очной формы обучения / Е. А. Серова. – Электрон. дан. – Кемерово : КузГТУ, 2014. – Систем. требования : Pentium IV; ОЗУ 8 Мб; Windows 98-2007; мышь. – Загл. с экрана.

Приведены рекомендации по подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работе, список рекомендованной литературы.

© КузГТУ, 2014,  
© Серова Е. А., 2014

## **1. ЦЕЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ, ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ**

Цель дисциплины «Управление проектами» – формирование у будущего специалиста сферы государственного и муниципального управления профессиональной компетентности в области управления проектами: овладение студентами знаниями, умениями, навыками, способами деятельности, необходимыми для решения теоретических и практических проблем различного характера на основе управления проектами в сфере государственного и муниципального управления в конкретных социально-экономических условиях с учетом существующего отечественного и зарубежного опыта.

Дисциплина «Управление проектами» входит в профессиональный цикл ООП БЗ.В.8 направления подготовки бакалавров 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» и ориентирована на повышение гуманистической составляющей при подготовке магистров. Дисциплина «Управление проектами» способствует обеспечению обязательного уровня профессиональных компетенций студентов, необходимых для профессиональной деятельности специалистов, занятых в области управления проектами. Теоретической основой дисциплины «Управление проектами» являются дисциплины «Оценка инвестиционных проектов», «Управление рисками», «Управление персоналом», «Управление качеством», «Информационные технологии в экономике и управлении» и др.

Освоение дисциплины «Управление проектами» направлено на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций.

В результате освоения дисциплины «Управление проектами» обучающийся должен:

### **Знать:**

- методы проектирования организационных действий, способы эффективного исполнения обязанностей;
- методы разработки проектов нормативных и ненормативных актов, подготовки заключения на нормативные акты в соответствии с правилами юридической техники;
- методами анализа, проектирования и осуществления меж-

- личностных, групповых и организационных коммуникаций;
- методами выявления и оценки проектных возможностей в профессиональной деятельности и формулировании проектных целей;
  - современные методы, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом;
  - способы участия в реализации программ организационных изменений;
  - методы разработки проектов социальных изменений;
  - методы разработки проектной документации;
  - способы оценивания экономических, социальных, политических условий и последствий государственных программ.

**Уметь:**

- принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять обязанности;
- разрабатывать проекты нормативных и ненормативных правовых актов, готовить заключения на нормативные правовые акты в соответствии с правилами юридической техники;
- анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели;
- использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом;
- участвовать в реализации программ организационных изменений;
- разрабатывать проекты социальных изменений;
- осуществлять разработку проектной документации;
- оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия (результаты) осуществления государственных программ.

**Владеть:**

- методами проектирования организационных действий, умением эффективно исполнять обязанности;
- способами разработки проектов нормативных и ненорма-

тивных актов, подготовки заключения на нормативные акты в соответствии с правилами юридической техники;

– методами анализа, проектирования и осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

– способами выявления и оценки проектных возможностей в профессиональной деятельности и формулировании проектных целей;

– способами использовать современных методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом;

– способами участия в реализации программ организационных изменений;

– методами разработки проектов социальных изменений;

– навыками разработки проектной документации;

– способами оценивания экономических, социальных, политических условий и последствий государственных программ.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. Формы проведения занятий и контроля знаний студентов**

В соответствии с учебными планами направления 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» очной формы обучения изучение студентами дисциплины «Управление проектами» предусматривает проведение аудиторных занятий в форме лекций и практических занятий, а также самостоятельную работу студентов и консультации преподавателей.

Для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Социальная политика» применяются фонды оценочных средств, включающие контрольные вопросы для проведения зачета, рефераты.

## 2.2. Наименование тем практических занятий, их содержание

### Тема 1. Проведение классификации проектов. Определение участников проекта

Все существующие классификации проектов строятся на выделении самих понятий «проект», «проектная деятельность» как некоей специфической деятельности, к которой применяется «обычное» управление, только с несколько расширенным управленческим инструментом. Наиболее полные и содержательные классификации охватывают практически все виды человеческой деятельности.

Таблица 1

Пример классификации проектов

Классификационные признаки	Тип проекта		
	По масштабу (размеру проекта)	<i>Малый</i>	<i>Средний</i>
По сложности	<i>Простой</i>	<i>Организационно сложный</i>	<i>Технически сложный</i>
	<i>Ресурсно-сложный</i>	<i>Комплексно-сложный</i>	
По срокам реализации	<i>Краткосрочный</i>	<i>Средний</i>	<i>Мегапроект</i>
По требованию к качеству и способам его обеспечения	<i>Бездефектный</i>	<i>Модульный</i>	<i>Стандартный</i>
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	<i>Монопроект</i>		<i>Мультипроект</i>
По характеру проекта / уровню участников	<i>Международный (совместный)</i>	<i>Отечественный: государственный, территориальный, местный</i>	
По характеру целевой задачи проекта	<i>Антикризисный</i>		<i>Реформирование / реструктуризация</i>
	<i>Маркетинговый</i>		<i>Инновационный</i>
	<i>Образовательный</i>		<i>Чрезвычайный</i>
По объекту инвестиционной деятельности	<i>Финансовый</i>	<i>Реальный</i>	<i>Инвестиционный</i>
По главной причине возникновения проекта	<i>Открывшиеся возможности</i>	<i>Необходимость структурно-функциональных преобразований</i>	<i>Реорганизация</i>
	<i>Чрезвычайная ситуация</i>		<i>Реструктуризация</i>
			<i>Реинжиниринг</i>

**Перечень обсуждаемых вопросов:**

- Классификации проектов.
- Участники проекта: выявление участников проекта, классификация участников по степени их воздействия на проект.

**Тема 2. Разработка концепции проекта. Построение дерева целей. Разработка устава проекта**

Начальной фазой проектной деятельности является «концептуальная фаза». Главным содержанием работ на этой фазе является определение проекта, разработка его концепции, включающая: формирование идеи, постановка целей. Назначение руководителя проекта и формирование ключевой команды проекта.

При формулировании целей важно обеспечить:

1. *Реальность* – возможность достижения в рамках заданных ресурсов и ограничений.
2. *Определенность* – достижимость целей проекта именно благодаря проекту, а не по другим причинам.
3. *Измеримость* – возможность количественной оценки при приемлемой затрате средств и усилий.
4. *Иерархия целей*: общая цель и конкретные цели проекта.
5. *Общая цель* (социально значимая, регионального, федерального уровней) – цель проекта более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести.
6. *Цель(и) проекта* (конкретная/ые) – вклад проекта в достижение общей цели путем использования результатов проекта.



Рис. 1. Пример построения «Дерева целей»

Разработка Устава проекта – это процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу, и документирования первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта. Он устанавливает партнерство между исполняющей организацией и организацией, подавшей заявку (или заказчиком, в случае внешних проектов). Утвержденный Устав проекта формально инициирует проект. Менеджер проекта определяется или назначается сразу, как только это становится возможным, предпочтительно во время разработки Устава проекта и обязательно до начала планирования. Рекомендуется, чтобы менеджер проекта участвовал в разработке Устава проекта, так как данный документ наделяет менеджера проекта полномочиями использовать ресурсы для выполнения проекта.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

– Разработка концепция проекта как этап жизненного цикла проекта.

– Метод «Дерево целей».

– Разработка устава проекта и требования к нему.

**Тема 3. Структуризация проекта: построение дерева работ, стоимости, решений, ресурсов, матрицы ответственности**

Структуризация проекта, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

В терминах управления проектами структура представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта.

Говорят также, что структура проекта – это организация связей и отношений между ее элементами.

Процесс структуризации проекта может быть представлен в виде следующей последовательности действий:

- **определение проекта:** должны быть полностью и четко определены характер, цели и содержание проекта, а также все конечные продукты проекта с их точными характеристиками. В данной ситуации очень полезно использовать иерархию целей, показывающую полную цепь конечных результатов и/или



средств их достижения;

- **уровень детализации:** необходимо обдумать различные уровни детализации планов и количество уровней элементов в структуре разбивки проекта;

- **структура процесса:** должна быть подготовлена схема жизненного цикла проекта;

- **организационная структура:** организационная схема проекта должна охватывать все группы или отдельные лица, которые будут работать на проект, включая лиц, заинтересованных в проекте из внешнего окружения;

- **структура продукта:** это схема разбивки по подсистемам или компонентам, включая машины или оборудование, программное и информационное обеспечение, услуги, а также, если это важно, географическое расположения;

- **план бухгалтерских счетов в организации:** система кодов, применяемых при структурировании проекта; должна основываться на существующем в организации плане бухгалтерских счетов или на возможности его корректировки;

- **структура разбивки проекта:** четыре вышеперечисленных пункта объединяются в единую структуру проекта;

- **генеральный сводный план проекта:** может быть в дальнейшем детализирован в процессе поиска критического пути. В ходе реализации проекта сводный план может использоваться для докладов высшему руководству;

- **матрица распределения ответственности:** в результате анализа взаимоотношений между элементами структуры проекта и организацией строится матрица, где элементы структуры проекта становятся строками, а элементы схемы организации компании - столбцами (или наоборот). В ячейках матрицы уровни ответственности тех или иных действующих лиц обозначают при помощи различных условных обозначений или кодов;

- **рабочий план бухгалтерских счетов:** при необходимости следует проработать систему субсчетов, «стыкующихся» с планом счетов;

- **рабочий сетевой график:** реализация первых 10 шагов позволяет разработать детализированный график, включающий по каждой из работ временные и ресурсные оценки;

- **система наряд-заданий:** вытекает из предварительной

структуры и матрицы. На этом этапе задания должны быть абсолютно конкретны во времени и ресурсах;

- **система отчетности и контроля:** разрабатывается система документации для последующей отчетности и определяются контрольные точки реализации.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей:

- дерево целей;
- дерево решений;
- дерево работ;
- организационную структуру исполнителей;
- матрицу ответственности;
- сетевую модель;
- структуру потребляемых ресурсов;
- структуру затрат.

При этом методы структуризации проекта принципиально сводятся к двум:

- «сверху-вниз» – определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта;
- «снизу-вверх» – определяются частные задачи, а затем происходит их обобщение.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

- Построение «Дерева работ».
- Построение «Дерева решений».
- Построение «Дерева ресурсов».
- Создание матрицы ответственности.

#### **Тема 4. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования**

Сетевой моделью проекта называется ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта. Сетевые модели целесообразно использовать только для сложных проектов.

Сетевая диаграмма отображает сетевую модель в графическом виде как множество вершин, соответствующих работам, связанных линиями, представляющими взаимосвязи между работами. Этот граф называется сетью типа «вершина–работа» или диаграммой предшествования-следования, является наиболее

распространенным представлением сети.

Существует другой тип сетевой диаграммы, называемый сетью типа «вершина–событие», который на практике используется реже. При данном подходе работа представляется в виде линии между двумя событиями (узлами графа), которые, в свою очередь, отображают начало и конец данной работы. PERT-диаграммы являются примерами такого типа диаграмм.

Сетевая диаграмма не является блок-схемой в том смысле, в котором это средство используется для моделирования деловых процессов. Принципиальным отличием от блок-схемы является то, что сетевая диаграмма отображает только логические зависимости между работами, а не входы, процессы и выходы, а также не допускает повторяющихся циклов или так называемых петель.

Существуют следующие типы сетей:

- вершины-события;
- вершины-работы;
- смешанные сети.

Все виды сетевых моделей обеспечивают вычисление раннего и позднего начала и окончания, резервов времени для каждой работы проекта, в предположении, что заданы продолжительности работ и логические зависимости между ними.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

- Сетевые модели: вершины-события, вершины-работы, смешанные сети.
- Диаграммы предшествования.

## **Тема 5. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT**

Рабочий процесс в управлении проектом целесообразно осуществлять с применением методов сетевого планирования и управления (СПУ). Основным инструментом СПУ является сетевой график.

Для построения сетевого графика, необходимо определить состав и последовательность работ и оценить их длительность. Сетевые графики строят исходя из дерева целей.

**Метод критического пути** – инструмент планирования расписания и управления сроками проекта.

В основе метода лежит определение наиболее длительной

последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути (*критические задачи*), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля, в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути.

**Program (Project) Evaluation and Review Technique** (сокращенно **PERT**) – техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. PERT – это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности, анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта.

PERT была разработана главным образом для упрощения планирования на бумаге и составления графиков больших и сложных проектов. PERT предназначена для очень масштабных, единовременных, сложных, нерутинных проектов. Техника подразумевала наличие неопределенности, давая возможность разработать рабочий график проекта без точного знания деталей и необходимого времени для всех его составляющих.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

- Метод критического пути.
- Метод PERT.

**Тема 6. Оптимизация расписания проекта по времени и стоимости**

Значительный интерес представляет оптимизация проектов по стоимости и времени. В процессе оптимизации решается вопрос, как уложиться в заданные ограничения по времени с минимальными дополнительными затратами. Оптимизация по времени и стоимости осуществляется с помощью метода PERT/COST.

Для проведения оптимизации необходимо по каждой работе определить предельные и нормальные сроки выполнения, а также

предельные и нормальные величины затрат. После этого методом последовательного приближения достичь заданного предельного срока за счет сокращения продолжительности критических работ, имеющих наименьшую величину удорожания.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

- Виды оптимизации.
- Метод «Сглаживания».
- Метод «Калибровка».
- Оптимизация по критерию «Время».
- Оптимизация по критерию «Время-затраты».

**Тема 7. Контроль за реализацией проекта методом освоенного объема**

Метод освоенного объема (*Earned Value Technique, Earned Value Management*) – ряд методов, объединенных под общим названием, используемых для измерения и контроля эффективности выполнения проектов. Метод основан на использовании ряда числовых показателей, рассчитываемых по ходу проекта. Информационное обеспечение описываемого метода опирается на данные бухгалтерского и управленческого учета и последующее калькулирование себестоимости проекта, разложенного в рамках финансового планирования по видам затрат на единой временной шкале. В рамках контроля исполнения отслеживается поэтапное исполнение соответствующих этапов. Используется в методологиях финансового управления проектами (отдельными) или в рамках контроллинга крупных проектно-ориентированных организаций, но данного метода недостаточно для финансового управления всей проектной организацией, где должны быть учтены все (параллельные) проекты и полная организационная структура предприятия.

Постоянное отслеживание освоенного объема и других показателей позволяет менеджеру проекта прогнозировать как успешность его завершения, так и риски выхода из намеченных сроков, бюджета и др.

***Перечень обсуждаемых вопросов:***

- Определение объема работ.
- Создание интегрированного графика «Снизу - Вверх».
- Обеспечение планирования САР-планов.

### 2.3. Содержательная характеристика самостоятельной работы студента

Поскольку успешное освоение курса «Управление проектами» студентами не сводится к запоминанию определенной суммы теоретических знаний, а предполагает обучение действием, в данном методическом указании основное внимание уделяется организации самостоятельной работы студентов. На наш взгляд, можно выделить три вида самостоятельной работы: на лекционных занятиях, на практических занятиях и собственно самостоятельная работа.

Самостоятельная работа в рамках лекционного курса заключается в конспектировании материала, излагаемого лектором.

Можно предложить несколько вариантов ведения конспектов:

- стенографическая запись (как с использованием современной техники, так и при владении стенографией);
- запись материала выделяемого преподавателем;
- конспектирование важного, по мнению студента, материала с использованием мнемонических приемов (рисунки, символы, ключевые слова).

При любых способах конспектирования материала конспект лекций должен содержать:

- название темы и излагаемых в ее рамках вопросов;
- основные теоретические выкладки и практические примеры по каждому рассматриваемому вопросу, предлагаемые лектором;
- выводы лектора;
- дополнительные материалы, внесенные самим студентом на основе изучения учебной, дополнительной литературы, источников и Интернет-ресурсов.

Целесообразно перед новой лекцией повторять по конспектам материал предыдущей темы.

Самостоятельная работа в рамках практических занятии: степень овладения лекционным материалом, умение рецензировать и добавлять ответы выступающих, аргументировать собственную точку зрения по рассматриваемой проблеме. Поиск и презентация на практическом занятии выходящей за пределы курса дополнительной информации, отражающей последние дос-

тижения науки и практики по рассматриваемым проблемам.

Собственно самостоятельная работа, основная часть которой осуществляется во внеаудиторное время, включает в себя следующее:

- *выполнение домашнего задания*

1. Поиск, чтение и конспектирование дополнительного материала по рассматриваемой теме.

2. Анализ литературы и источников.

3. Составление плана и тезисов ответов на практические занятия.

При подготовке к практическим занятиям необходимо четко обозначить проблему, определенную темой и планом практического занятия. При чтении литературы и источников целесообразно не отвлекаться от обозначенных вопросов, сформулировать выводы исследователя, проследить путь, каким он пришел к данным выводам, какие аргументы использовал.

Конспект не должен занимать много места, необходимо, чтобы он был кратким, удобным для использования и содержал в себе следующие разделы:

- вывод исследователя;
- его аргументы в подтверждение данного вывода;
- отношение студента к проблеме, позиция автора. В том случае, если у студента имеется собственная точка зрения, он приводит аргументы, подтверждающие ее.

#### **2.4. Критерии оценки самостоятельной работы студента**

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии. Максимальное количество баллов, которое студент может заработать на одном занятии – 3. За добавления к ответу – 1,5 балла.

В конце каждой контрольной недели (5-я, 9-я, 13-я и 17-я недели семестра) заработанные студентом баллы суммируются, и преподавателем проставляется контрольная точка, отражающая степень усвоения изучаемого материала.

##### ***Первая контрольная точка (5 неделя)***

Учитывается степень усвоения лекционного материала и работа на практических занятиях по темам 1-2.

Студент должен знать сущность и содержание обществен-

ного служения и стремления работать для общества;

– знать и уметь применять методы и способы конструктивного взаимодействия с гражданами и институтами гражданского общества, другими организациями; диалога на основе ценностей гражданского демократического общества.

#### ***Вторая контрольная точка*** (9 неделя)

Учитывается степень усвоения лекционного материала и работа на практических занятиях по темам 3-4.

Студент должен знать и уметь применять методы и способы систематизации и обобщения информации, подготовки предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления;

– знать и уметь применять методы и способы выдвижения инновационных идей и нестандартных подходов к их реализации.

#### ***Третья контрольная точка*** (13 неделя)

Учитывается степень усвоения лекционного материала и работа на практических занятиях по темам 5-6.

Студент должен знать и уметь применять методы и способы кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.

#### ***Четвертая контрольная точка*** (17 неделя)

Учитывается степень усвоения лекционного материала и работа на практическом занятии по теме 7.

Студент должен знать и уметь применять методы и теории гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ.

### **3. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ**

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проекта.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.



9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
12. Прединвестиционные исследования.
13. Проектный анализ, его структура и назначение.
14. Категории и виды эффективности проекта.
15. Схема оценки эффективности проекта.
16. Критерии эффективности проекта.
17. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
18. Виды планов. Принципы планирования.
19. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
20. Планирование содержания проекта.
21. Структуризация проекта: принципы и последовательность.
22. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
23. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
24. Материально-техническая подготовка проекта.
25. Закупки и поставки. Структура задач МТП.
26. Подрядные торги и контракты.
27. Управление интеграцией проекта.
28. Управление содержанием проекта.
29. Управление временем проекта.
30. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
31. Методы расчета сетевых моделей.
32. Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
33. Метод PERT.
34. Метод GERT.
35. Корректировка сетевого графика.
36. Управление расписанием.
37. Назначение, типы и порядок разработка смет.
38. Структура сметной стоимости и методы ее определения.
39. Бюджетирование проекта.
40. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость.
41. Организационная структура управление и система взаимоотношений участников проекта.

42. Преимущества и недостатки организационных структур управления проектом.
43. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
44. Стили поведения и стратегия их использования.
45. Стили руководства и лидерства.
46. Проектный офис (назначение, функции).
47. Цель, назначение и методы контроля проекта.

## **4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **4.1. Основная литература**

1. Горбовцов, Г. Я. Управление проектом [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс / Г. Я. Горбовцов. – М. : Евразийский открытый институт, 2009. – 288 с. – URL : [www.biblioclub.ru/book/90748/](http://www.biblioclub.ru/book/90748/).
2. Троцкий, М. Управление проектами [Электронный ресурс] / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. – пер. с пол. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 302 с. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/86093/>.

### **4.2. Дополнительная литература**

3. Дипроуз, Д. Управление проектами / Д. Дипроуз. – пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
4. Попов, Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управ. кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М. : Инфра-М, 2007. – 208 с.
5. Хэлдман, К. Управление проектами. Быстрый старт. [Электронный ресурс] / К. Хэлдман. – М. : ДМК Пресс, 2008. – 352 с. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/47473/>.
6. Управление проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/54707/>.