

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Д.В. ОСИПОВ

**Методические указания к выполнению курсового проекта по
дисциплине «Управление проектами» для магистров
направления «Антикризисное управление»**

Москва – 2017

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Д.В. ОСИПОВ

**Методические указания к выполнению курсового проекта по
дисциплине «Управление проектами» для магистров
направления «Антикризисное управление»**

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета
в качестве методических указаний для студентов, обучающихся
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль
«Антикризисное управление» (уровень магистратуры)

Москва – 2017

УДК 336

Б835

Осипов Д.В. Методические указания для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Антикризисное управление» (уровень магистратуры) – М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 28 с.

В методических указаниях изложены рекомендации по написанию, оформлению и защите курсового проекта, выполняемой студентами магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Антикризисное управление».

Оглавление

Введение	4
1. Идентификация участников проекта.....	6
2. Определение целей проекта	8
3. Определение содержания проекта	10
4. Определение сроков проекта	11
5. Оценка ресурсов операций	15
6. Планирование человеческих ресурсов.....	16
7. Стоимостная оценка проекта.....	18
8. Идентификация и анализ рисков проекта	19
<i>Приложение 1</i>	24
<i>Приложение 2</i>	25
Список использованной литературы.....	27

Введение

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами. Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации, повышает надежность успешного достижения поставленных целей во всех видах деятельности.

В данных методических указаниях представлены рекомендации по выполнению курсового проекта по дисциплине «Управление проектами». В рамках этого задания перед студентами поставлена задача разработать проект, в котором предлагается пройти путь от инициализации проекта до стадии планирования.

На первом этапе выполнения курсового проекта каждый студент должен выбрать тип проекта, который он собирается реализовывать. Примерная тематика проектной деятельности представлена в Приложении 1

Разработка устава проекта

Устав проекта - основополагающий документ проекта. Разработка Устава проекта - процесс, который относится к группе процессов инициации проекта.

В Уставе проекта документируются первоначальные требования к проекту, удовлетворяющие потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать, например:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- требования высокого уровня;
- описание проекта высокого уровня;
- риски высокого уровня;
- сводное расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- назначенный менеджер проекта, уровень ответственности и полномочий;
- имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта

Шаблон Устава проекта представлен в Приложении 2. Заполняется после выполнения всех разделов данных методических указаний.

1. Идентификация участников проекта

Указания

1.1 Определите название проекта (укажите название проекта на титульном листе).

1.2 Идентификация участников проекта

Участники проекта - основной элемент его структуры, так как именно они закладывают успех его выполнения.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие как небольшое количество физических и юридических лиц, так и весьма значительное, при этом каждый вносит свою долю при осуществлении тех функций, которые они на себя возлагают.

Выделяют следующие типы основных участников проектной деятельности:

- заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта;
- инвестор - сторона, инвестирующая средства в проект.
- поставщики - обеспечивают материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки);
- лицензиары – владельцы лицензий и «ноу-хау», используемых в проекте.
- руководитель (менеджер) проекта, которому переданы полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта.
- команда проекта - специфическая структура, возглавляемая менеджером проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Идентифицируйте основных участников проекта, заполнив Рисунок 1.1. «Идентификация участников проекта». В схеме необходимо указать конкретные подразделения организации, других физических или юридических лиц, участвующих в проекте.

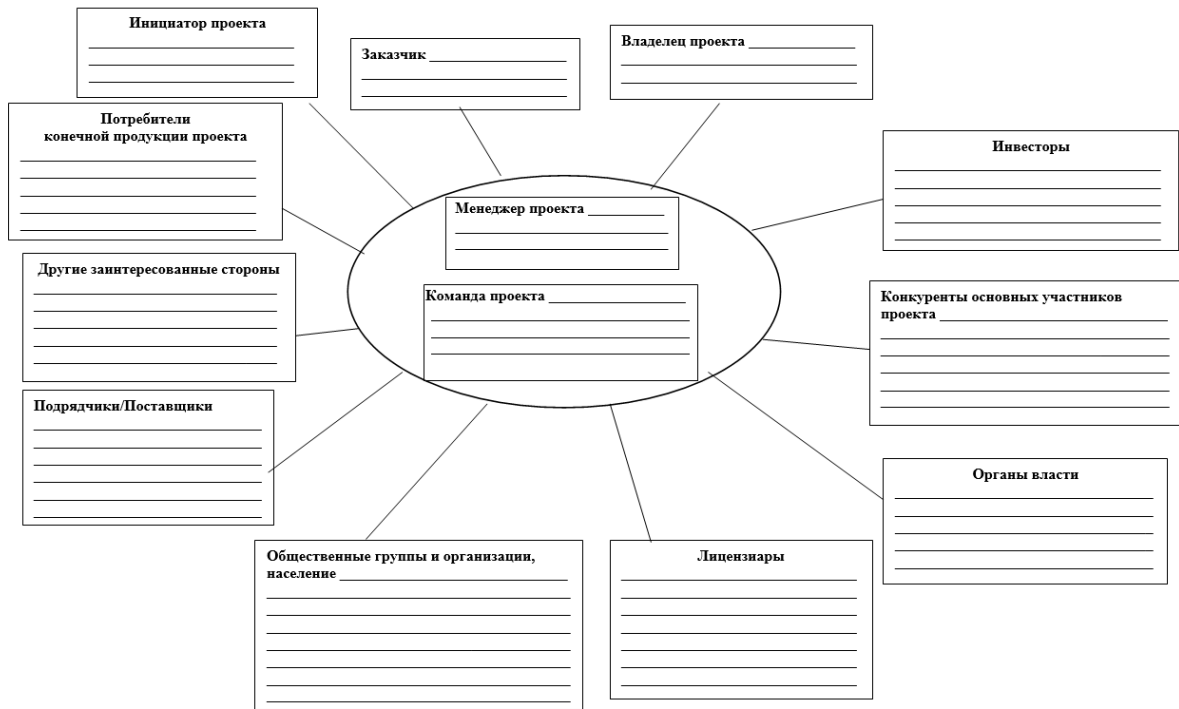


Рисунок 1.1 – Идентификация участников проекта

2 Определение целей проекта

Самый первый шаг при подготовке проекта в любой сфере: бизнесе, домашнем хозяйстве или образовании – состоит в определении целей и задач проекта. Этот шаг определяет, что мы хотим получить после завершения проекта, и какие действия нам необходимо предпринять для достижения этой цели.

Неправильно определенные цели и задачи, или цели без задач, приводят к тому, что в процессе реализации проекта возникают перерасход средств, борьба за ресурсы, выяснение отношений между членами проектной команды, невыполнение промежуточных контрольных точек и, как следствие, неудовлетворенность заказчика. При постановке целей удобно пользоваться технологией целеполагания SMART, предложенной в 1954 Питером Друкером, согласно которой любая цель должна быть:

- Specific (конкретной)
- Measurable (измеримой)
- Attainable (достижимой)
- Relevant (уместной)
- Time-bound (определенной во времени)

Важным моментом при определении целей проекта является определение критериев их достижимости, то есть количественных и качественных характеристик на основании которых участники проектной команды однозначно могут сделать вывод о успешной реализации поставленных целей.

Указания

2.1 Определение целей проекта

Определите основные цели бизнеса и проекта.

Цели бизнеса и цели проекта можно представить, например, в виде Рисунка 2.1 «Цели проекта», а можно оформить в виде обычного списка (Таблица 2.1).

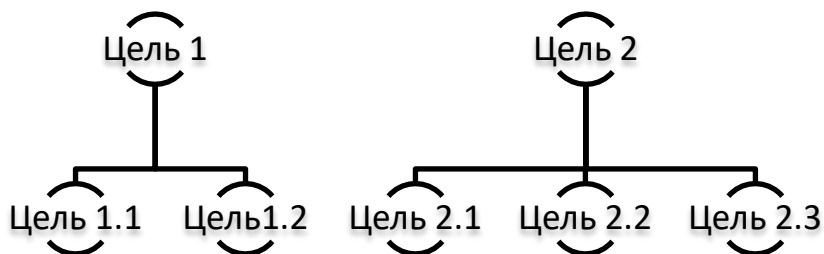


Рисунок 2.1 – Цели проекта

2.2 Определение критериев достижения целей проекта

Определите критерии достижения целей проекта, заполнив таблицу 2.1. «Критерии достижения целей проекта»

Таблица 2.1.

Критерии достижения целей проекта

№	Цель	Критерии
1.1		
1.2		
1.3		

2.3 Определение ограничений проекта

Определите основные ограничения проекта: факторы, о которых точно известно, что они будут лимитировать исполнение – например, бюджетные ограничения, законодательство, культура заказчика, и т.д.

2.4 Определение допущений проекта

Определите основные допущения проекта: факторы, о которых предполагается, что они будут действовать во время исполнения проекта.

3 Определение содержания проекта

Важной частью реализации проектной деятельности является определение основных характеристик конечного результата проекта, так как это служит основой для принятия заказчиком решения об успешном завершении проекта.

Указания:

3.1 Определение конечного результата проекта

Определите, что будет являться конечным результатом проекта.

3.2 Формирование высокоуровневых требований к конечному результату проекта

Сформируйте список высокоуровневых требований к конечному результату проекта, заполнив таблицу 3.1. «Список высокоуровневых требований к конечному результату проекта».

Таблица 3.1.

Список высокоуровневых требований к конечному результату проекта

№	Наименование требования
1	
2	
3	

3.3 Декомпозиция конечного результата проекта

Произведите разбиение конечного продукта проекта на отдельные компоненты.

Указание. Разбиение конечного продукта проекта должно быть представлено в виде Рисунка 3.1. «Декомпозиция конечного результата проекта»

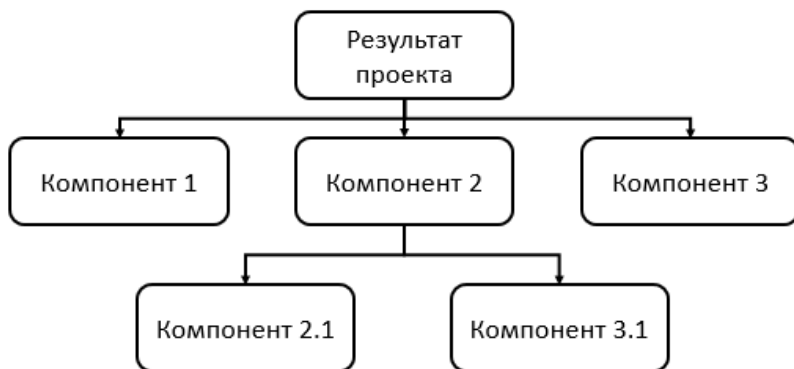


Рисунок 3.1 – Пример декомпозиции конечного результата проекта

Дополнительные задания:

3.4 Оценка необходимости разбиения проекта на подпроекты

Оцените необходимость разбиения проекта на подпроекты (на Рисунке 3.1. «Декомпозиция конечного результата проекта»).

4. Определение сроков проекта

Основой частью этапа планирования является разработка структурной декомпозиции работ проекта (СДР или WBS - Work Breakdown Structure) – представление проекта в виде

иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции. СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

СДР является средством для разделения всех работ по проекту на управляемые пакеты работ. Это позволяет достичь такого уровня детализации информации, который соответствует потребностям руководства проекта для осуществления контроля. Под пакетом работ понимается комплекс работ, сгруппированных по заданным критериям. СДР позволяет свести цели проекта либо к иерархии средств их достижения, либо к иерархии результатов, предусмотренных проектом. СДР является также инструментом, позволяющим руководителю проекта получить описание конечного продукта проекта.

Основной процесс разработки СДР состоит из следующих шагов:

- Первый шаг – определение конечных результатов проекта – что должно быть произведено для обеспечения успешного завершения проекта. В качестве руководства рекомендуется проанализировать, рассмотреть документы, описывающие общий объем работ по проекту.

- Второй шаг – определение основных пакетов работ, необходимых для получения продукта проекта. Часто такими основными пакетами работ являются результаты, необходимые для создания продукта проекта, но вместе с тем, сами по себе они не являются целями проекта.

- Третий шаг – определение степени детализации в соответствии с внутренней системой управления и единой системой контроля. Такие элементы обычно связаны с четким и раздельным определением отдельных результатов (продуктов) проекта.

- Четвертый шаг – анализ и усовершенствование СДР. Этот шаг повторяется до тех пор, пока все участники проекта не будут

согласны, что планирование проекта может быть успешно завершено, и можно будет успешно управлять, контролировать и регулировать получаемые результаты.

Указания:

4.1 Определение состава операций и создание структурной декомпозиции работ (СДР)

Отталкиваясь от требований и конечных результатов по проекту, сформируйте список задач (СДР), декомпозируя их до необходимого уровня (не более трех уровней). Данные занесите в таблицу 4.1. «СДР проекта».

Таблица 4.1

СДР проекта

№ 1-го уровня	№ 2-го уровня	№ 3-го уровня	Название задачи	Оценка длительности/трудоёмкости	Ресурсы *	Оценка стоимости **
***	***	***	***	***	***	***

*- графа «Ресурсы» заполняется при выполнении задания №5 «Оценка ресурсов операций».
 ** - графа «Оценка стоимости» заполняется при выполнении задания №7 «Стоимостная оценка проекта».

4.2 Оценка длительности/трудоёмкости операций

Оцените длительность каждой задачи самого нижнего уровня. Данные занесите в столбец «Оценка длительности» таблицы 4.1. «СДР проекта».

4.3 Определение фаз проекта

Разбейте проект на фазы, заполнив столбец «Наименование фазы проекта» таблицы 4.2. «Фазы проекта»

СДР проекта

№ фазы	Название	Критерии перехода на другую фазу	Оценка длительности/трудоемкости	Оценка стоимости*
***	***	***	***	***
Итого проект				

4.4 Определение взаимосвязей операций

Распланируйте работы по фазам проекта и постройте сетевую диаграмму (Рисунок 4.1. Сетевая диаграмма проекта).

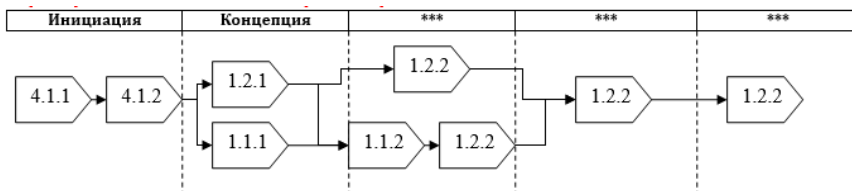


Рисунок 4.1 – Сетевая диаграмма проекта

4.5 Определение критериев перехода с одной фазы проекта на другую

Сформулируйте критерии перехода с одной фазы проекта на другую, заполнив столбец «Критерии перехода на другую фазу» таблицы 4.2. «Фазы проекта».

4.6 Оценка длительности/трудоемкости фаз и всего проекта

Оцените длительность каждой фазы проекта и всего проекта, заполнив столбец «Оценка длительности» таблицы 4.2. «Фазы проекта».

Дополнительное задание:

Определение критического пути проекта

Проанализировав сетевую диаграмму проекта, определите критические задачи проекта.

5. Оценка ресурсов операций

Ресурсное планирование – основная составляющая управления проектами. Ресурсное планирование - это не только разработка и анализ ресурсов и работ, которые направлены на достижение целей проекта, это еще и разработка системы распределения ресурсов, контроль над ходом работ (сравнение фактических и плановых параметров работ, выбор корректирующих действий), выбор исполнителей.

Управление ресурсами проекта включает в себя:

- процессы управления ресурсами проекта;
- основные принципы планирования ресурсов проекта;
- управление закупками ресурсов;
- управление поставками;
- управление запасами;
- методы управления материально-техническим обеспечением, логистика.

Указания:

5.1 Определение ресурсов операций

Анализируя СДР и результаты проекта, сформируйте список необходимых ресурсов (человеческих и материальных), заполнив таблицы 5.1. «Человеческие ресурсы» и 5.2. «Материальные ресурсы». Оцените при необходимости количество ресурсов.

Таблица 5.1.

Человеческие ресурсы

№	Название ресурса	Оценка стоимости*
***	***	***

* - графа «Оценка стоимости» заполняется при выполнении задания №7 «Стоимостная оценка проекта».

Таблица 5.1.

Материальные ресурсы

№	Название ресурса	Оценка количества	Оценка стоимости*
***	***	***	***

* - графа «Оценка стоимости» заполняется при выполнении задания №7 «Стоимостная оценка проекта».

5.2 Назначение задачам необходимых ресурсов

Просмотрев список задач проекта, определите для каждой задачи самого низкого уровня ресурсы, необходимые для ее выполнения. Необходимо заполнить колонку «Ресурсы» таблицы 4.1. «СДР проекта»

6. Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов – процесс определения и документального оформления ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом.

Роль в проекте (проектная роль) – определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта. Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

Полномочия – право задействовать ресурсы проекта, принимать решения и утверждать одобрение действий или результатов. Примеры полномочий: выбор способа завершения операции, приемка качества и порядок реагирования на отклонения в проекте.

Ответственность – работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта.

Указания:

6.1 Разработка организационной структуры команды проекта

Разработайте организационную структуру команды проекта и представьте ее в виде схемы. Пример представлен на рисунке 6.1

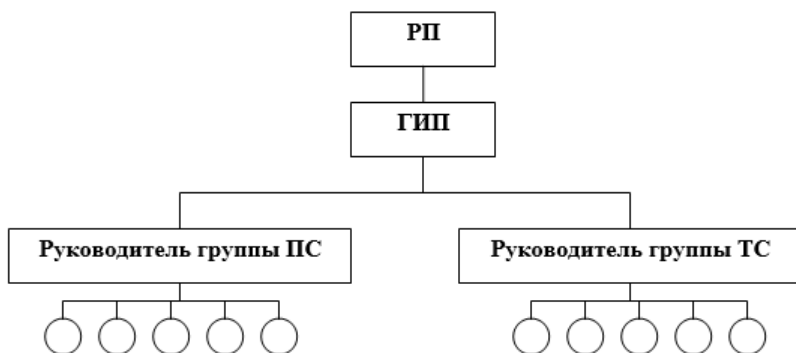


Рисунок 6.1 – Пример организационной структуры команды проекта

Дополнительное задание:

Определение сфер ответственности в проекте

Разработайте матрицу ответственности (для трех или более ключевых специалистов проекта на ваш выбор), заполнив таблицу 6.1. «Пример матрица ответственности»

Таблица 6.1.

Пример матрицы ответственности

		Ресурсы		
		№1	№2	№3
Задачи	1.1	К	И	О
	1.2	И	К	О
	1.3	К	И	И
	2.1	***	***	***
	***	***	***	***

О – Ответственный И – Исполнитель К – Контролирующий

7. Стоимостная оценка проекта

Как для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах ключевым понятием является бюджет. Бюджет представляет собой распределение статей расходов и доходов по периодам времени. Другими словами, бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта. Перед руководством проекта всегда стоит задача выполнения проекта в срок, в рамках установленного бюджета и с надлежащим качеством. В случае превышения бюджета проект может быть закрыт или приостановлен.

Входные материалы для составления бюджета проекта:

- Оценки затрат.
- СДР.
- График проекта.

Стоимость работ проекта складывается из стоимости ресурсов, назначенных на работу, и количества финансовых средств, выделенных для выполнения этой работы.

Указания:

7.1 Стоимостная оценка ресурсов

Оцените стоимость ресурсов, заполнив колонку «Оценка стоимости» таблицы 5.1. «Человеческие ресурсы» и 5.2. «Материальные ресурсы»

7.2 Стоимостная оценка задач

Оцените стоимость задач, заполнив колонку «Оценка стоимости» таблицы 4.1. «СДР проекта». Стоимость суммарных задач подсчитывать не нужно.

7.3 Оценка бюджета проекта

Оцените стоимость каждой фазы проекта и всего проекта, заполнив столбец «Оценка стоимости» таблицы 4.2. «Фазы проекта».

Для оценки стоимости каждой фазы проекта и всего проекта необходим анализ сетевой диаграммы проекта, построенной на Рисунке 4.1. «Сетевая диаграмма проекта».

8 Идентификация и анализ рисков проекта

Любой проект связан с неопределенностью и рисками. Поэтому один из основных процессов в управлении проектами – это управление рисками проекта, которое присутствует на всех стадиях его жизненного цикла. Риск– это неопределенное событие

или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество. Риск в проекте может иметь не только негативное, но и позитивное влияние, то есть приводить к улучшению качественных и количественных характеристик конечных целей проекта.

Указания:

8.1 Идентификация рисков

Идентифицируйте основные риски проекта и заполните первые две колонки таблицы 8.1. «Риски проекта».

Таблица 8.1

Риски проекта

№	Наименование риска	Вероятность возникновения	Влияние на ход проекта
***	***	***	***

8.2 Анализ рисков

Ранжируйте риски по двум параметрам:

- вероятность возникновения риска.
- влияние на ход проекта;

Заполните колонки №3 и №4 таблицы 8.1. «Риски проекта».

Вероятность возникновения необходимо оценить по шкале от 0 до 1,0

где вероятность:

0,1-очень низкая (риск не произойдет),

0,3-низкая,

0,5-средняя (вероятность возникновения риска – 50X50),

0,7-высокая,

0,9-очень высокая (практически наверняка произойдет);

В качестве критерия оценивания воздействия риска на основные цели проекта можно воспользоваться таблицей 8.2

Таблица 8.2

Шкала для оценки воздействия риска на основные цели проекта

<i>Проект</i>	<i>Очень низкая/ 0,05</i>	<i>Низкая/ 0,1</i>	<i>Умеренная/ 0,2</i>	<i>Высокая/ 0,4</i>	<i>Очень высокая/ 0,8</i>
<i>Стоимость</i>	<i>Незначительное увеличение стоимости (<3%)</i>	<i>Увеличение стоимости 3-10%</i>	<i>Увеличение стоимости 10-20%</i>	<i>Увеличение стоимости 20-40%</i>	<i>Увеличение стоимости >40%</i>
<i>Сроки</i>	<i>Незначительное увеличение времени (<2%)</i>	<i>Увеличение времени 2-5%</i>	<i>Увеличение времени 5-10%</i>	<i>Увеличение времени 10-20%</i>	<i>Увеличение времени >20%</i>
<i>Содержание</i>	<i>Едва заметное уменьшение содержания</i>	<i>Затронуты второстепенные области содержания</i>	<i>Затронуты основные области содержания</i>	<i>Уменьшение содержания неприемлемо для Заказчика</i>	<i>Конечный продукт проекта фактически бесполезен</i>
<i>Качество</i>	<i>Едва заметное понижение качества</i>	<i>Затронуты только самые трудоемкие приложения</i>	<i>Для понижения качества требуется одобрение Заказчика</i>	<i>Понижение качества неприемлемо для Заказчика</i>	<i>Конечный продукт проекта фактически бесполезен</i>

Внесите риск в соответствующую ячейку таблицы 8.3. «Анализ рисков»

Таблица 8.3

Анализ рисков проекта

Вероятность					
0.8 – 1.0					
0.6 – 0.8					
0.4 – 0.6					
0.2 – 0.4					
0.0 – 0.2					
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Влияние				

8.3 Определение самых опасных рисков проекта

Проанализировав таблицу 8.3. «Анализ рисков проекта», определите самые опасные риски проекта и занесите их в таблицу 8.4. «Мероприятия по предотвращению рисков проекта»

Таблица 8.4

Мероприятия по предотвращению рисков проекта

№	Наименование риска	Предупреждение риска		Устранение риска	
		Действия	Ответственный	Действия	Ответственный
	***	***	***	***	***

При анализе рисков воспользуйтесь таблицей ниже:

Вероятность					
0.8 – 1.0					
0.6 – 0.8					
0.4 – 0.6					
0.2 – 0.4					
0.0 – 0.2					
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Влияние				
	Область высоких рисков				
	Область умеренных рисков				
	Область низких рисков				

8.4 Разработка мероприятий по предотвращению самых опасных рисков

Разработайте систему мер, направленных на предотвращение наиболее опасных рисков проекта по двум основным направлениям:

- выявите мероприятия по снижению влияния рисковой составляющей в ходе выполнения проекта и по снижению вероятности его возникновения, заполнив соответствующие столбцы таблицы 8.4. «Мероприятия по предотвращению рисков проекта».

- определите мероприятия по устранению основных факторов рискового события, заполнив соответствующие колонки таблицы 8.4. «Мероприятия по предотвращению рисков проекта».

В заключении необходимо отразить основные характеристики выбранного проекта, сделать вывод о вероятности его успешного выполнения.

Примеры проектов для реализации

1. Организация туристической поездки
2. Открытие кафе (ресторана и т.п.)
3. Организация проведения конференции, выставки
4. Строительство объекта
5. Разработка информационной системы
6. Открытие нового бизнеса
7. Выпуск нового продукта или услуги
8. Запуск рекламной кампании
9. Создание журнала
10. Разработка корпоративного сайта компании

Устав проекта

ТИТУЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

Наименование проекта	
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	
Оценка бюджета проекта (руб.)	
Место/сфера реализации	
Заказчик проекта	
Ключевые участники проекта	

Причины инициации проекта:

--

Цели проекта:

--

Описание проекта

--

Требования к проекту и продукту:

--

Риски проекта:

--

**КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ЦЕЛЯМ
ПРОЕКТА**

Цели проекта	Критерии успешности

СВОДНОЕ РАСПИСАНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ

Описание контрольных событий	Дата

Назначение руководителя проекта:

Должность	Ф.И.О.

**ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА
ПРОЕКТА**

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу		
Управление бюджетом и его отклонениями		
Управление расписанием и его отклонениями		
Технические решения		
Эскалация вопросов		

Список использованной литературы

1. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование. – М.: ИНФРА-М, 2009
2. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под науч. ред. А. В. Гребенкина. - 2-е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 182 с.
3. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 383 с.
4. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2007: Учебный курс. – СПб.: Питер, 2008. – 604 с.
5. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие / В. А. Заренков. – 2-е изд. – М. : Изд-во АСВ, 2006.
6. Масловский, В. П. Управление проектами: конспект лекций / В. П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2008. – 177 с.
7. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 298 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М., 2004.
9. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 414 с.
10. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под науч. ред. А. В. Гребенкина. - 2-е изд. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 182 с.

Интернет ресурсы

1. www.projectmanagement.ru (специализированный сайт, посвященный Управлению проектами).
2. www.aproject.ru (специализированный сайт, посвященный Управлению проектами).
3. www.spiderproject.ru (специализированный сайт, посвященный Управлению проектами).
4. www.sovnet.ru (ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»).
5. www.projectmanagement.ru/ (сайт ЛАНИТ “Управление проектами в России”. Посвящен Управлению проектами и Системам управления проектами).
6. www.primavera.msk.ru/ (сайт компании "ПМСОФТ").
7. www.spiderproject.ru/ (сайт компании “Спайдер Проджект Технологии” (Россия). Консалтинговая фирма по Управлению проектами).
8. www.pmi.ru/ (сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI)
9. www.ipma.ch/ (официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария)).
10. www.pmi.org/ (официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США)).
11. www.aipm.com.au/ (официальный сайт Австралийского Института Управления Проектами (AIPM))
12. www.gantthead.com/ (специализированный сайт, посвященный Управлению проектами).
13. www.4pm.com/ (специализированный сайт, посвященный Управлению проектами).

Учебно-методическое издание

ОСИПОВ ДЕНИС ВИТАЛЬЕВИЧ

Методические указания к выполнению курсового проекта по дисциплине «Управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Антикризисное управление» (уровень магистратуры))

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 50 экз.

Заказ №.....

Изд. №

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ