**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

для студентов направления подготовки 35.04.04 «Агрономия», 36.04.01 «Зоотехния»

(профиль: Экономика предприятий и организаций)

образовательного уровня магистратура

всех форм обучения

Макеевка, 2024 г.**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

для студентов направления подготовки 35.04.04 «Агрономия», 36.04.01 «Зоотехния»

образовательного уровня магистратура

всех форм обучения

Макеевка, 2024 г.

УДК 65.012

**Удалых О.А.** Методические рекомендации для проведения практических и семинарских занятий по учебной дисциплине «Управление проектами в профессиональной деятельности» для студентов направления подготовки 35.04.04 «Агрономия», 36.04.01 «Зоотехния» уровня магистратура всех форм обучения / О.А. Удалых. – Макеевка: ДОНАГРА, 2024. – 31 с.

**Рецензенты:**

*Гизатуллина Е. Н.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и бухгалтерского учета

*Герасименко И.Н.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики

Методические рекомендации для проведения практических и семинарских занятий разработаны в соответствии с основной образовательной программой подготовки магистров направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профили: экономика предприятий и организаций). Методические рекомендации включают цели и задачи дисциплины, вопросы к семинарским занятиям, тематику дискуссий, практические задачи, перечень вопросов для подготовки к экзамену, список рекомендованной литературы.

*Рассмотрено на заседании предметно-методической комиссии кафедры экономики*

*Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

*Утверждено на заседании кафедры экономики*

*Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

© ДОНАГРА, 2024

**Общие положения**

***Целью учебной дисциплины*** является овладение студентами методикой управления проектами, а также приобретение навыков адаптации и внедрения проектных решений в практической деятельности.

***Задачи учебной дисциплины***:

доведение распространенности проектной деятельности предприятий и организаций при условиях переменной рыночной среды и необходимости использования специфических методов и инструментов в управлении проектами;

представления характеристики обобщенной модели управления проектами, как системы взаимоувязанных целей, функций и инструментов, которые определяются, реализуются и используются в ходе выполнения проектов;

формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков реализации основных функций управления проектами.

Дисциплина «Управление проектами в профессиональной деятельности» является общей теоретической и методологической основой для таких дисциплин «Бизнес-планирование», «Формирование бизнес-модели», «Экономическая диагностика», входящих в цикл подготовки магистров экономики.

**Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоении содержания дисциплины «Управление проектами в профессиональной деятельности» студент должен обладать следующими компетенциями:

***общепрофессиональными компетенциями (ОПК):***

способностью совершенствовать организационную структуру управления предприятием, учреждением, организацией, оптимизировать потоки информации (ОПК-5);

**профессиональными компетенциями (ПК):**

*аналитическая деятельность:*

способностью владеть методами аналитической работы, связанными с различными аспектами деятельности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, органов государственной власти и местного самоуправления, внешнеэкономических объединений при министерствах, ассоциаций делового сотрудничества, региональных внешнеторговых объединений (ПК-1);

*проектно-экономическая деятельность:*

способностью проводить финансовые расчеты относительно реальных потребностей в средствах для обеспечения текущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (ПК-7);

способностью контролировать законность и экономическую целесообразность хозяйственных операций и процессов, сохранность ресурсов и их эффективное использование (ПК-8);

способностью осуществлять самостоятельно или руководить подготовкой заданий и разработкой проектных решений и соответствующих нормативных и методических документов для реализации подготовленных проектов (ПК-9);

способностью на основе статистической, налоговой и финансовой отчетности осуществлять разработку бюджетов, стратегических, тактических и оперативных планов предприятий, учреждений, организаций, определять конкурентные формы регионального и международного бизнеса и прогнозировать конъюнктуру мировых рынков (ПК-10);

способностью определять оптимальные направления инвестиционной деятельности предприятия, диверсифицировать ее, прогнозировать экономические последствия принимаемых инвестиционных решений; разрабатывать и реализовывать инвестиционную стратегию предприятия (ПК-12);

*организационно-управленческая деятельность:*

способностью использовать конкретные средства и инструменты для эффективного управления всеми видами ресурсов предприятия и формирования источников их финансирования (ПК-19);

способностью принимать участие в формировании инвестиционного портфеля (ПК-20).

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

**знать:**

методологические основы управления проектами, сущность и виды проектов и проектной деятельности

функции и методы организации управления проектами,

методы планирования содержания проекта во времени и пространстве, содержание, структуру и порядок разработки проектов предприятия,

сущность и методы управления затратами проекта,

методы контроля выполнения проекта,

особенности управления рисками проектной деятельности,

сущность и методики управления качеством проекта,

методы формирования и развития команды проекта,

методики автоматизации процессов управления проектами.

**уметь:**

подготовить проект для предприятия,

оценить основные показатели эффективность проекта предприятия,

**владеть:**

методикой формирования проекта,

методикой оценивания эффективности проектов предприятия.

**2. ВОПРОС К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**Тема 1. Система управления проектами : цели, функции, структура**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Общая характеристика управления проектами.
2. Сущность проектной деятельности.
3. Управление проектами в профессиональной деятельности как специфическая отрасль менеджмента.
4. Цели и процессы в управлении проектами.
5. Модель управления проектом.
6. Функции проектного менеджмента.
7. Характеристика модели управления проектами.
8. Процедуры в управлении проектами.
9. Структура проекта и его окружение.

**Тема 2. Организация управления проектами**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Организационное обеспечение управления проектами.
2. Основы создания организационной структуры проекта.
3. Основные формы проектных структур.
4. Внутренние организационные структуры в крупных проектах.
5. Структуризация проекта.
6. Сущность и функции структуризации проекта.
7. Однонаправленная структуризация - создание рабочей структуры.
8. Двухнаправленная структуризация и кодировка проекта.
9. Трехнаправленная структуризация проекта

**Тема 3. Планирование содержания проекта**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Место и функции планирования и контроля в управлении проектами.
2. Виды планов.
3. Современные тенденции в планировании и контроле проектов.

**Тема 4. Планирование проекта во времени**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Основы сетевого и календарного планирования проекта.
2. Общая характеристика и виды сетевых графиков.
3. Графика опережения : порядок построения и показатели.
4. Особенности стрелковых графиков.
5. Преимущества и дополнительные возможности графиков опережения.
6. Сетевое планирование в условиях неопределенности.
7. Методы сокращения длительности выполнения проекта.
8. Календарное планирование проектов

**Тема 5. Управление затратами проекта**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Планирование ресурсов и расходов проекта.
2. Оценка и планирование ресурсов.
3. Построение ресурсных диаграмм.
4. Моделирование и календарное планирование ресурсов.
5. Планирование расходов проекта.

**Содержательный модуль 2.**

**Технологии управления проектами**

**Тема 6. Контроль выполнения проекта**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Модель планирования и контроля проекта.
2. Методы анализа выполнения проекта.
3. Прогнозирование окончательных расходов.
4. Отчетность и контроль за изменениями

**Тема 7. Управление рисками проектов**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Понятие риска и неопределенности.
2. Классификация проектных рисков.
3. Причины возникновения и последствия проектных рисков.
4. Методы анализа и оценки рисков инвестиционных проектов.
5. Управление проектными рисками

**Тема 8. Управление качеством выполнения проекта**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Понятие качества в контексте проектного менеджмента.
2. Система управления качеством проекта.
3. Расходы на обеспечение качества проекта

**Тема 9. Формирование и развитие команды проекта**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Управление персоналом в проекте.
2. Лидерство, роль менеджера проекта.
3. Команда проекта.
4. Мотивация персонала.

**Тема 10. Автоматизация процессов управления проектами**

*Вопросы к обсуждению:*

1. Программное обеспечение управление проектом.
2. Общая характеристика автоматизированных систем управления проектами. Microsoft project.
3. Open plan professional. Spider project. Sure Trek Project Manager и Primavera Project Planner (P3).

***Тематика проблем для дискуссий и научных исследований.***

Этапы развития методов управления проектами. Классификация процессов управления проектами. Макро-, микроэкономические факторы эффективного управления проектами. Перспективы развития управления проектами на современном этапе.

 Принципы оценки эффективности проектов. Виды эффективности: социальная, экономическая, экологическая. Влияние риска и неопределенности на эффективность проектов.

Современные методы и средства организационного моделирования проектов. Выбор организационной структуры проекта. Детальное проектирование организационной структуры проекта. Разработка организационной и методической документации. Формирование организационной структуры проекта.

Формирование инвестиционного замысла. Предыдущая разработка идей и задач проекта. Предварительный анализ возможностей осуществления проекта. Функции и подсистемы планирования и контроля проектов.

Базовые возможные стратегии проекта. SWOT-анализ.

Документирования плана проекта. Разделы плана. Порядок рассмотрения планов руководством организации. Изменения планов и порядок их согласования.

Понятие бюджет, смета, калькуляция. Типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла проектов. Основные понятия традиционного метода контроля и метода освоенного объема. Прогнозирование расходов.

Управление изменениями. Причины и последствия изменений. Цикл контроля изменений. Основные и вспомогательные процессы контроля. Возможные решения при изменениях.

Факторы неопределенности и риска при подготовке проектов. Возможные результаты риска. Страхование рисков. Страховая деятельность. Распределение рисков между участниками проекта.  Инфляционный, дефляционный и валютный риски. Безопасность проекта.

Система качества ISO 9001. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, монтаже и обслуживании. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытании. Элементы системы качества. Аудит: виды, принципы, методы.

Контракт, договор и соглашение: сущность и порядок заключения. Принципы заключения договоров. Предметы договоров. Предварительная квалификация претендентов на участие в тендерах. Предложения и акцепт. Порядок подготовки тендерной документации. Банковские гарантии.

Основные принципы управления персоналом. Стратегия формирования команды проекта. Образование и развитие персонала проекта. Основные психологические черты команды проекта. Мотивация и стимулирование персонала. Конфликты.

Информационный обмен в организации. Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.

***Практические задачи:***

**Задача 1.**

Компания "EZOTERIC Inc." рассматривает возможность налаживания собственного производства е зотеричнои продукции в Донецке. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Более благоприятное значение фактора равна 100 баллов.

Проведите экспертную оценку по схеме, которая приведена в таблице 1:

 Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| фактор | вес | варианты проекта | | | интегральная оценка | | |
|  | А | В | С | А | В | С |
| Спрос на продукцию проекта | 0,3 | 50 | 65 | 80 |  |  |  |
| Конкурентоспособность продукции проекта | 0,25 | 70 | 80 | 90 |  |  |  |
| Стабильность цен на материалы | 0, 2 | 80 | 70 | 50 |  |  |  |
| Наличие альтернативных технических решений | 0,15 | 75 | 70 | 50 |  |  |  |
| сложность проекта | 0,1 | 80 | 70 | 10 |  |  |  |
| сумма |  |  |  |  |  |  |  |

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются? Которой (которые) проекты, на ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению? Изменится ваше решение, если вес изменится на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0? Чем может это объяснить?

**Задача 2.**

Инвестиционный объект характеризуется следующим многочисленным рядом (тыс.руб.): -300; 125; 130; 210; 200; 225. Финансовое состояние предприятия не позволяет осуществить инвестицию за счет собственных средств Определить методом чистой дисконтированной стоимости целесообразность осуществления инвестиционного проекта за счет кредита при условии, что получение кредита предполагается единовременно в сумме, необходимой для осуществления инвестиционного проекта вполне под 14 % годовых. Возврат кредита осуществляется равномерно в течение пяти лет.

**Задача 3.**

Компания рассматривает целесообразность инвестирования финансовых ресурсов в проект, который имеет такие характеристики (таблица 2).

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | Инвестиционные периода (года) | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 |
| Инвестиционные расходы | 250 | 170 |  |  |
| валовые доходы |  | 570 | 590 | 600 |
| валовые расходы |  | 380 | 385 | 385 |
| В т.ч. амортизация |  | 55 | 50 | 48 |

На основе расчета чистой дисконтированной стоимости и внутренней нормы рентабельности обосновать целесообразность вложения средств, если ставка налога на прибыль составляет 25 %, а доходность капитала оценивается компанией на уровне 17 %.

**Задача 4.**

Анализируются два варианта накопления средств при условии, что поступления средств осуществляется в конце соответствующего временного интервала.

План 1: на депозит каждые полгода вносится вклад 500 руб. при условии, что банк начисляет 17 % Годовых с полугодовым начислением процентов.

План 2: делается ежегодный вклад в размере 1000 руб. на условиях 19 % Годовых при ежегодном начислении процентов.

Определите какая сумма будет на счете через 10 лет при реализации каждого плана? Какой план более предпочтителен?

**Задача 5.**

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если представленная следующая информация за денежными потоками от следующих видов деятельности компании по проекту в тыс. руб (таблица 3)

Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| потоки | года | | | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Операционная деятельность | 100 | 200 | 600 | 800 |
| Инвестиционная деятельность | -75 | -50 | 0 | 0 |
| Финансовая деятельность | 665 | -1 00 | -450 | -350 |

**Задача 6.**

Для проекта производства питьевой воды необходима регенерируя оборудования. На рынке представлено два типа оборудования модель А264 и А287ИИ. Информация для сравнения приведена в таблице 4

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| параметры моделей | модель А264 | модель А287ИИ |
| Срок службы, лет | 10 | 5 |
| Цена модели тыс.руб | 100 | 50 |
| ежегодные эксплуатационные  расходы, тыс. руб | 10 | 15 |

              Какую модель может выбрать предприятие, если остаточная стоимость оборудования равна нулю и существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 15% годовых?

**Задача 7.**

Предоставьте сравнительную характеристику организационных структур управления проектом по следующим позициям

Таблица 5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| структура  характеристика | Управление по проектам | Общая | двойная | сложная |
| Полномочия руководителя проекта |  |  |  |  |
| Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта |  |  |  |  |
| Роль руководителя проекта |  |  |  |  |
| Статус команды проекта |  |  |  |  |
| время действия |  |  |  |  |
| распределение ответственности |  |  |  |  |
| Уровень взаимодействия с другими подразделениями |  |  |  |  |

**Задача 8.**

Проведите оценку спроса на зубную пасту "СуперБлиск".

Группа компаний "Пражская весна" исследует возможности производства  зубной пасты с отбеливающим и восстанавливающим эфектом под маркой "СуперБлиск". Результаты опроса потенциальных покупателей приведены в следующей таблице 6.

Таблица 6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| категория потребителей | Доля возрастных групп в населении города | Хотят отбелить зубы, % | Среднемесячный доход человека, руб. | Доля средств, расходуемых ежемесячно на зубную пасту, % |
| Мужчины 20-35 лет | 12 | 60 | 450 | 0,44 |
| Мужчины 36-50 лет | 15 | 40 | 600 | 0,33 |
| Женщины 20-35 лет | 14 | 25 | 320 | 0,06 |
| Женщины 36-50 лет | 22 | 30 | 450 | 0,5 |

Население города составляет 790 тыс. человек. Используя результаты маркетингового исследования, рассчитайте что летнюю емкость рынка зубной пасты для восстановления и отбеливания в городе.

**Задача 9.**

Раскрыть сущность возможных ошибок при планировании работ по проекту

              а) невзвешенное планирования;

              б) недостаточный контроль на стадии реализации проекта

              в) неадекватное отслеживание со стороны руководства;

              г) отсутствие в команде представителей заинтересованных сторон;

              д) не используется информация, полученная при оценке подобных проектов;

              ж) неквалифицированный подбор команды;

              з) отсутствие специальной управленческой подготовки в процессе управления проектом.

**Задача 10.**

    Для разработки 3-уровневой рабочей структуры проекта использовать следующие работы, группируя их должным образом. Соответствующую организационную структуру создать самостоятельно.

1. Формирование и согласование программы семинара.
2. Подготовка методических материалов.
3. Подбор преподавателей.
4. Обеспечение транспортом и питанием.
5. Организация специального учебного семинара для работников компании.
6. Формирования авторского коллектива и определение требований к материалам.
7. Определение потребностей в обучении.
8. Составление программы семинара.
9. Согласование сроков и стоимости обучения.
10. Кадровое обеспечение семинара.
11. Печать методических материалов.
12. Написание методических материалов.
13. Диагностика персонала компании.
14. Согласование расписания с преподавателями.
15. Организационное обеспечение семинара.

Постройте 4-уровневую рабочую структуру проекта подготовки и выступления с докладом на научной студенческой конференции.

**Задача 11.**

В рамках проекта строятся три объекта. В распоряжении руководителя проекта находятся 3 комплекта оборудования для создания монолитных стен.Собивартис во использования каждого комплекта на каждом из объектов приведена в таблице. Требуется так распределить комплекты, чтобы обеспечить сооружение всех объектов с минимальными затратами. Входные данные представлены в таблице 7

                                                                                                                              Таблица 7

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Комплекты оборудования | Объекты, сооружаемые | | | |
|  | объект 1 | объект 2 | объект 3 |
| К 1 | 40 | 10 | 80 |
| К 2 | 10 | 30 | 40 |
| К 3 | 25 | 30 | 10 |

**Задача 12.**

Найти оптимальное распределение трех видов ресурсов в количестве 45, 30, 50 единиц, предназначенных для 4 участков работ. Потребности в механизмах составляют 20, 40, 45, 20 единиц при следующей матрицы стоимости перевозки единицы ресурсов

**Задача 13.**

Руководству предприятия на рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции - 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб., Численность занятых 85 человек;  общая стоимость строительства - 285 млн. руб.; стоимость основных производственных фондов - 560 млн.руб .;себестоимость продукции - 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу 8.

 Таблица 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | расчетная формула | значение | единица измерения |
| 1. Мощность предприятия:  - В натуральном измерения  - В стоимостном измерения |  |  |  |
| 2. Общая численность работающих |  |  |  |
| 3. Годовой выпуск продукции на 1 работающего:  в натуральном измерения  в стоимостном измерения |  |  |  |
| Общая стоимость строительства |  |  |  |
| Стоимость основных производственных фондов |  |  |  |

**Задача 14.**

В таблице 9 приведены исходные данные по продолжительности работ проекта

Таблица 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| код работы | Предыдущая работа | Продолжительность работы, дней |
| **A** | - | 1 |
| B | **A** | 1 |
| C | **A** | 3 |
| D | **B, C** | 13 |
| E | **B, C** | 5 |
| F | **B, C** | 18 |
| G | **D, E, F** | 7 |

На основе приведенных данных:

1. Построить сетевой график проекта с определением всех параметров код работы, продолжительность работы, ранний срок начала, поздний срок начала, ранний срок окончания, поздний срок окончания, запас времени.
2. Определить критический путь проекта, общую продолжительность проекта, запас времени по некритических работах.

**Задача** **15.** На основе расчетов предыдущего задания построить график Гантта с нанесением критических и некритических работ, запаса времени, логических связей между работами.

**Задание** **16.**

Проект был начат 1.05. 2004 года. На 8.06. менеджер проекта получил следующую информацию, приведенную в таблице 10.

Таблица 10

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| код работы | Дата начала работы | Дата окончания работы | Продолжи-тельность работы, недели | % Выполнения работы на 08.06 | Плановый бюджет, руб | Фактические расходы по работе на 08.06 |
| А  В  С  Д  Е  F  G | 01.05  08.05  08.05  08.05  23.05  01.06  08.06 | 07.05  07.06  22.05  31.05  3 1.05  28.06  07.07 | 1  4  2  3  1  3  4 | 100%  85%  100%  90%  100%  15%  - | 4000  8000  6000  9000  3000  9000  5000 | 3500  8500  7000  9000  3500  2000  - |
| всего | 01.05 | 07.07 | 9 | - | 44000 |  |

Оценить ход выполнения проекта с точки зрения графика выполнения и расходов.

Примечание: Считать, что в месяце 4 недели. 1-я неделя с 1 по 7 число; 2-й - с 8 по 15; 3-й - с 16 по 22; 4-й - с 23 по 30 (31).

**Задача** **17.** На основе результатов предварительного задачи:

1. Провести графический анализ хода выполнения проекта с помощью S-образных кривых.
2. Определить прогнозные окончательные расходы и продолжительность проекта.

**Задача 18.**

Оценить стоимость проекта по следующим данным:

* в приобретение земли капитал не вкладывается;
* расходы на приспособления и оснастку составляют соответственно 18% и 12   % От затрат на оборудование;
* расходы на транспортные средства составляют 15% от суммы расходов на спор в ния и оборудования;
* расходы на приобретение технологии равны половине затрат на оборудование;
* накладные расходы предприятия и инвестора составляют соответственно 0.7% и 1% от общей суммы прямых затрат;
* объем инвестиций в оборотные средства распределяется следующим образом образом: сырье / комплектующие / топливо / увеличение дебиторской задолженности 20/35/15/30;
* сопутствующие расходы и расходы на НИОКР составляют соответственно 9% и 5% от объема инвестиций в основные средства;
* объем резервного фонда составляют 3% от объема инвестиций в основные средства.

 Таблица 11

РАСЧЕТ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА (ТЫС.ГРН.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| год | 2016 | 2017 | 2018 | вместе |
| **1. Объем инвестиций в основные средства, вместе**  **в том числе:** |  |  |  |  |
| 1.1. Прямые расходы: |  |  |  |  |
| земля |  |  |  |  |
| здания |  |  |  |  |
| сооружения |  |  |  |  |
| оборудование | 850,000 | $ 425,000 | $ 425,000 |  |
| приспособления |  |  |  |  |
| оснастка |  |  |  |  |
| транспортные средства |  |  |  |  |
| технологии |  |  |  |  |
| 1.2. Накладные расходы предприятия  по реализации проекта |  |  |  |  |
| 1.3. Накладные расходы инвестора по контролю за реал и цией проекта |  |  |  |  |
| **2. Объем инвестиций в оборотные активы, всего, в том числе:** | **40,000** | **20,000** | **20,000** |  |
| сырье |  |  |  |  |
| комплектующие |  |  |  |  |
| топливо |  |  |  |  |
| увеличение дебиторских счетов |  |  |  |  |
| **3. Сопутствующие расходы** |  |  |  |  |
| **4. НИОКР** |  |  |  |  |
| **5. Объем резервного фонда** |  |  |  |  |
| **Общая стоимость проекта** |  |  |  |  |

**Задача 19.**

Бюджет проекта составляет 50 тыс. Срок реализации проекта составляет 5 лет. К концу 3-го года реализации проекта фактически было использовано 35 тыс. При этом плановая стоимость фактически выполненных работ составляет 28 тыс. Определить отклонения по затратам традиционным методом и методом освоенного объема, процент отставания от графика выполнения работ. Построить график распределения расходов, если имеет место линейная зависимость.

**Задача 20.**

Годовой бюджет проекта составляет 20 тыс. руб.  Срок реализации проекта составляет 7 лет. К концу 5 года реализации проекта по данным мониторинга фактические расходы равны 97,5 тыс. руб.  При этом уровень освоения расходов оценивается специалистами в размере 105 тыс. руб. Определить отклонения по затратам традиционным методом и методом освоенного объема, процент отставания от графика и построить график распределения расходов, если имеет место линейная зависимость.

**Задача 21.**

Рассчитать показатели исполнения бюджета проекта с помощью метода освоенного объема:

Таблица 12

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работа | бюджет,  тыс. | Освоен объем,  тыс. | Фактические расходы,  тыс. | Отклонение по затратам | | Отклонение по расписанию | |
| тыс.руб | % | тыс.руб | % |
| 1 | 63 | 58 | 62,5 |  |  |  |  |
| 2 | 64 | 48 | 46,8 |  |  |  |  |
| 3 | 23 | 20 | 23,5 |  |  |  |  |
| 4 | 68 | 68 | 72,5 |  |  |  |  |
| 5 | 12 | 10 | 10 |  |  |  |  |
| 6 | 7 | 6,2 | 6 |  |  |  |  |
| 7 | 20 | 13,5 | 18,1 |  |  |  |  |
| вместе |  |  |  |  |  |  |  |

**Задача 22.**

Крупная компания по производству и продаже кондитерских изделий "Венецианно" инициировала проект автоматизации документооборота, который предусматривал проектирование, разработку и внедрение Internet-сети . Как заказник проекта выступила сама фирма, а как генеральный подрядчик - консалтинговая фирма, как специализируется на представлении услуг в области современных информационных техно логий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязанности самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая является оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела вит конкретных результатов - создание системы документооборота в оговоренные сроки. С общей стоимости проекта доля денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, при этом работа программистов оценивалась в зависимости вит затраченного времени, то есть использовалась почасовая система оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что Консалтингов фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату за результаты только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже в два этапа, то есть за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал пока исчез контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы показало, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелений. На совещании, посвященном обсуждению ситуации, которая сложилась, было принято решение обратиться к заказнику с предложением пересмотреть условия договора из-за серьезного увеличения объемов работ и усложнением условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основании каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлення стоимости?

2.       Какие ошибки были допущены в управлення стоимостью со стороны Консалтинговые гово фирмы?

3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещании?

4. Какое решение было бы более целесообразным, на ваш взгляд?

**Задача 23**.

В фирме "Бритиш Телеком" центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начи ет ся с разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможном состояния рынков и конкуренции. Он составляется в виде балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Далее на базе пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений . Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, которые обеспечивают выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспе чить спивставленисть данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных затрат проводились в сопоставлены форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение что месячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведена деятельность и достигнутый уровень расходов сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служат также инструктивно-справочной системой для тех, кто принимает участие в разработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие расходы в бюджете не приведены. Для больших капитальных них расходов по крупными проектами, а также по направлению, что отсутствует в бюджете, необходимо согласование с руководством высшего уровня.

Вопросы для анализа:

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в вищенаве Дено примере?

2. Объект контроля является основным?

3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля за уровнем управления компанией?

**Задача 24.**

Составить план доходов и расходов предприятия (таблица 13 ). При этом ежеквартальный прирост объема продаж составляет 5%, а динамика операционных расходов совпадает с динамикой валовых затрат на производство продукции. На продукции является фиксированной в течение года и составляет

Таблица 13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | кварталы | | | | Всего за год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Общий объем продаж, ед. | 1200 |  |  |  |  |
| валовые расходы | 687 | 780 | 780 | 780 |  |
| валовой доход |  |  |  |  |  |
| операционные расходы | 300 | 354 | 360 | 340 |  |
| Операционная прибыль |  |  |  |  |  |
| Уплата процентов за кредит | 100 | 100 | 100 | 100 |  |
| Чистая прибыль |  |  |  |  |  |
| Налог с прибыли |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль |  |  |  |  |  |

**Задача 25.**

Составить план денежных поступлений и выплат предприятия

Таблица 1 4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | кварталы | | | | Всего за год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Наличие средств на начало периода | 1500 | 1850 | 1735 | 1450 |  |
| 2. получено от реализации продукции | 15000 | 18500 | 17350 | 14500 |  |
| 3. Банковский кредит (35%) | 100000 | - | - | - |  |
| 4. Всего денежных поступлений |  |  |  |  |  |
| 5. Производственные расходы | 10000 | 11000 | 10000 | 10000 |  |
| 6. Плата за кредит |  |  |  |  |  |
| 7. Расчеты с бюджетом | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 |  |
| 8. Прочие расходы | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 |  |
| 9. Всего расходов |  |  |  |  |  |
| 10. Деньги или касса |  |  |  |  |  |
| 11. Наличие денежных средств на конец периода |  |  |  |  |  |

**Задача 26.**

Рассматривается проект, реализация которого требует чистых капитальных расходов 2000 тыс. при норме рентабельности капитала 10%. Успешная реализация проекта позволит получать ежегодную прибыль 250 тыс.грн. в течение 5 лет. Планируется, что на производство и реализацию продукции проекта требуются постоянные расходы (включая амортизационные отчисления) на уровне 560 тыс. в год, переменные затраты - 200 тыс. Амортизация равномерная. Маркетинговые исследования позволяют спрогнозировать постоянный рост спроса на данный вид продукции. проектный объем продаж планируется на уровне 5000 шт. в год.

*нужно:*

1. Проанализировать эффективность проекта на основании расчетов бухгалтерской и финансовой точки безубыточности, операционного левериджа, порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости проекта и оценить целесообразность реализации проекта.
2. Определить меры, которые позволят улучшить указанные выше показатели проекта.

**Задача 27.**

              Производственная фирма рассматривает два инвестиционных проекта, вероятность получения доходов от реализации которых зависит от рыночной конъюнктуры (таблиця 15 ) .

Таблица 15

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| конъюнктура | проект А | | проект Б | |
| Доходы, тыс.руб. | вероятность | Доходы, тыс.руб. | вероятность |
| высокая | 144 | 0,1 | 102 | 0,23 |
| Средняя | 112 | 0,45 | 95 | 0,38 |
| низкая | 85 | 0,4 | 87 | 0,33 |

Необходимо сравнить проекты на основании показателей среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации.

**Задача 28.**

              Ожидается, что благодаря освоению новых технологии предприятие может увеличить объем производства до 1000 изделий по цене 16 тыс. Грн .. за единицу. Ежегодные текущие затраты на производство включают: сырье и материалы 2000 тыс.грн., Топливо и энергия 800 тыс.грн., Зарплата 15000 тыс. Грн., Амортизация 18000 тыс. Начальные инвестиционные затраты составят 20 тыс. Ожидается, что продукция будет производиться в течение 5 лет. Предприятие планирует финансировать проект за счет прибыли. Рентабельность собственного капитала равна 30%. необходимо:

1. На основании расчетов по факторной эластичности NPV определить рейтинг переменных проекта и оценить их влияние на эффективность проекта.
2. Определить критическое значение важнейших переменных проекта и их допустимые отклонения от проектной величины.
3. Проанализировать возможность реализации проекта в прогнозируемых условиях.

**Задача 29.**

Рассматривается проект выпуска нового продукта. По данным предыдущих исследований предполагается, что начальные инвестиции проекта составят 6 млн. Грн., Цена реализации единицы продукта 50 грн., Материальные затраты 10 грн., Расходы на топливо и электроэнергию 8 грн. При нормальном загрузки производственных мощностей предприятие в состоянии производить 60 тыс. Изделий в год. Срок реализации продукции 8 лет. Норма дисконта 12%. Определить допустимое отклонение цены продукции проекта.

**Задача 30.**

Определить чувствительность *NPV*к изменению ожидаемых прогнозируемых данных об объемах производства, о цене продукции, о себестоимости единицы продукции. Расставить эти факторы по уровню их значения для прогноза общей доходности проекта. Процентная ставка доходности на капитал равен 15% годовых.

Таблица 16

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| года | Объем инвестиций, т.руб. | Прогноз продаж, ед. | Цена 1 ед., руб. | Себестоимость 1 ед., руб. |
| 1 | 8500 | - | - | - |
| 2 | 900 | 500 | 100 | 85 |
| 3 | 730 | 1000 | 98 | 84 |
| 4 | - | 1500 | 95 | 80 |
| 5 | - | 1500 | 95 | 80 |

**Задача 31.**

Оценить целесообразность реализации проектов с точки зрения наибольшего риска. Для этого рассчитать возможный ожидаемый доход с учетом значения вероятности получения ожидаемых доходов. Оценить степень риска на базе среднеквадратичного отклонения ожидаемой прибыли.

Таблица 17

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| проект | Оценка возможного результата | Запроектирован прибыль, т.р.. | Значение вероятности,% | Ожидаемая прибыль с учетом неопределенности, т.грн. |
| А | пессимистическая | 10 | 20 |  |
| сдержанная | 33,3 | 60 |  |
| Оптимистическая | 50 | 20 |  |
| вместе |  |  |  |
| Б | пессимистическая | 8 | 25 |  |
| сдержанная | 30 | 50 |  |
| Оптимистическая | 60 | 25 |  |
| вместе |  |  |  |

**Задача 32.**

Рассчитать средневзвешенную цену инновационного проекта при следующих условиях

Таблица 18

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| источники инвестирования | Доля в общем объеме проекта | Цена капитала,% | |
| На начало реализации проекта | К концу реализации проекта |
| 1. Собственные средства (прибыль) | 10 | 15,3 | 15,2 |
| 2. Привлеченные средства | 40 | 16,5 | 16,5 |
| 3. Кредит | 50 | 19,5 | 25,5 |

**Задача 33.**

Нарисуйте схему управления качеством проекта по построению беседку и постройте сетевой график выполнения этого проекта

**Задача 34.**

Крупная фирма по продаже компьютерной техники исследовала не с а планируемое поворота продукции от потребителей на протяжении предыдущих двенадцати месяцев. Причины возвращения были классифицированы следующим образом и представлены в таблице в порядке убывания значимости (табл. 19 ).На основе данных, приведенных в табл. 7, построить диаграмму Парето.

Таблица 19

**Причины возвращения продукции и их удельный**

**вес в общем количестве возвратов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина возвращения | число возвратов  по этой пр и чиной | удельный вес  пр и чины (%) |
| Ошибки в комплектации | 65 |  |
| Ошибки в составлении | 60 |  |
| Ошибки при регулировании | 20 |  |
| Ошибки при настройки | 18 |  |
| недостатки конструкции | 12 |  |
| Неправильная эксплуатации а ция | 11 |  |
| неправильная транспортировка | 4 |  |
| Низкая квалификация пользователя | 4 |  |
| Неудовлетворительное это р вис | 4 |  |
| несоответствие системе | 2 |  |
| *вместе* |  |  |

Раскройте сущность возможных причин и определите наиболее влиятельные. К примеру.

*Причина 1.*Для ремонта оборудования использована неверная с азапасной часть. Информация, которую получил инженер, была надежная, но он неправильно предсказал характер поломки.

*Причина 2.*Для ремонта оборудования использована неверная с а запасной часть, так как присутствовала недостаточная информация, когда запрос был принят.

*Причина 3.*Для ремонта оборудования использована неверная с а запасной часть, потому что произошла поломка оборудования, не зарегистрированного в в текущих отчетах.

*Причина 4.*Для ремонта оборудования использована неверная с а запасной часть, потому что эта запасная часть была неправильно издана и н инженерами со склада.

*Причина 5.*Для ремонта оборудования необходимая часть отсутствовала.

*Причина 6.*Для ремонта оборудования использованы не то инструме н ты.

*Другие причины.*

**Задача 35.**

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. На протяжении 1,5 лет старше программист работал в этом проекте и был очень доволен работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта смог создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Этопослужило одной из причин успеха проекта - он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. Грн. Но в ожидании завершения проекта в отдельных членов команды стало увеличиваться отрицательное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: "Через неделю завершается этап исследовательской эксп ции нашей системы и проект завершается. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень огорчает".

Руководитель проекта: "Действительно, в успехе есть определенный горький осадок. Откровенно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Однако если это и произойдет, то большинство из нашей команды попадут в другие проекты . Я думаю, сильно расстраиваться на этот случай не стоит. Все будет нормально. в нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. что касается тебя, то я готов буду принять тебя в свою новую команду или рекомендовать одном из моих коллег . При этом, повторяю, никаких гарантий предоставить не могу ".

Старший менеджер: "Новая команда - это всегда неопределенность. Создание команды - очень тонкий процесс. Все может все испортить один человек, по тем или иным причинам не в состоянии вписаться в организационную культуру. Но это самое страшное. Я готов работать в новом проекте . но меня больше пугает поворота в видди л в качестве функционального рабочего. в ходе проекта я окончательно потерял любые связи с моими бывшими коллегами. в двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта . По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажем в отделении информационных техно логий ".

После совещания старшему программист должен наладить отдельную часть программы, в отношении которого были предоставлены некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, обнаружил в программе значительно более серьезные недостатки, чем найденные во время опытной эксплуатации.После обсуждения проявление ленных недостатков с другими членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с задержкой на 8 месяцев и преувеличением бюджета на 75 тыс. Грн.

Вопросы для анализа:

1. В чем суть проблемы, в приведенной выше ситуации?

2. Каким образом руководителю проекта можно было погасить негативные тенденции в развитии команды?

3. Каким образом негативные тенденции, сложившиеся могли повлиять на судьбу проекта?

**Задача 36.**

         На промышленном предприятии в связи с созданием нового производственного подразделения требуются специалисты в области заготовок, производства, сбыта, финансов и кадров. Какие критерии отбора может использовать руководство:

а) профессиональный опыт; б) образование по специальности; в) знания иностранных языков; г) наличие связей; д) умение управлять автомобилем; е) коммуникабельность; ж) способности к логическому мышлению; с) честность.

         Проран жуйте эти критерии по уровню их важности для каждой из должностей и обоснуйте выбор.

**Задача 37.**

              При анализе деятельности проектной команды, которая была создана для реализации проекта изготовления поликристаллического материала, было выяснено, что принцип единства цели нарушено: руководство проекта не имеет четко сформулированной цели проекта. Существует пять вариантов целей:

1) организация промышленного производства поликристаллического материала для удовлетворения потребностей отечественного и зарубежного потребителей;

2) удовлетворение потребностей в поликристаллическом материале в разных странах мира;

3) получение 3500000. руб.  прибыли ежегодно от реализации поликристаллического материала;

4) производство 365 т поликристаллических материалов в год;

5) использование производственных мощностей комбината для обеспечения занятости персонала.

Необходимо раскрыть сущность каждого из вариантов целей и структурировать каждую из них таким образом, чтобы каждому участнику проектной команды было ясно, что он должен делать в рамках управления проектом.

**Задача 38.**

Руководство предприятия планирует создать дочернюю фирму. Целью фирмы является получение прибыли от оказания услуг. Нежелательными последствиями является то, что нанятый персонал может отвлекаться на выполнение других работ вне фирмы, а также то, что интересы сотрудников фирмы, которые могут и хотят как можно больше заработать на предоставлении услуг, приходят в противоречие с интересами самой главной фирмы. Что сделать дочернюю фирму эффективной предлагается:

1) привлечь только узкоспециализированных специалистов в области маркетинга, производства и финансов, чтобы их интересы не пересекались;

2) под угрозой увольнения запрещается работать на другие фирмы;

3) предоставить обещание компенсировать работникам недополученную доход, если они работать только в дочерней фирме;

4) в каждом конкретном случае четко распределять работу "под проект" и ставить временные и денежные рамки его выполнения.

**Задача 39.**

    Консультанту необходимо предлагать новые идеи для расширения производства и реализации авторучек. После обсуждения со специалистами а мы организации установлено, что главные признаки авторучек - это качество, цвет, размер, форма, цена, долговечность. Применение рассматриваемого метода включает следующие шаги.

1. Создание диапазона значений для каждого признака. В таблице 20 пр и ведено по пять альтернатив - вот А до Е.

2. Создание списка из разных потенциальных изделий путем ко м бинации значений рассматриваемых признаков.

3. С потенциальных изделий, число которых может быть достаточно в е ликим, выбираем возможно новое изделие.

 Таблица 20

**Матрица признаков и альтернатив**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | признаки | значение признака | | | | |
| п / п |  | А | Б | С | Д | Е |
| 1 | Качество (балл) | 6 | 6 | 4 | 3 | 2 |
| 2 | цвет | белый | черный | фиолетовый | красный | синий |
| 3 | Размер (мм) | 20 | 25 | 30 | 32 | 35 |
| 4 | форма | цилиндр | трехгранник | эллипс | Перо "птицы" | комбинированная |
| 5 | Цена (руб.) | 1 | 2,5 | 3,6 | 7,8 | 12 |
| 6 | Срок службы (мес.) | 1 | 2 | 4 | 5 | 7 |

 Потенциальные изделия:

1 - 1А, 2С, 3В, 4С, 5Д, 6Д;

2 - 1Е, 2Е, 3Д, 4Д, 5С, 6В;

3 - и др.

      По приведенному примеру выберите изделие и предложите новые идеи по их промышленного производства. Для построения матрицы используйте MS Excel.Выведите на принтер отчет о результатах определения комбинаций потенциальных изделий.

**Рекомендуемая литература**

**Основная:**

1. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2015. – 112 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/7ymm/ot2kNMWwK>.

2. Виноградова, С.А., Управление проектами в профессиональной деятельности: учебное пособие / С.А. Виноградова, А.Ю. Красильникова, Р.А. Миронов – Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2015. – 261 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/DZtK/rWNknq1KV>.

3. Управление проектами в профессиональной деятельности : учеб. пособие / В. И. Денисенко [и др.] ; под ред. д-ра техн. наук, проф. В. И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н. М. Филимоновой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/GJuH/XMSk1KEVr>.

4. Маркина, Т.А. Управление проектами в профессиональной деятельности в информационных технологиях: учебное пособие / Т.А. Маркина – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 88 с – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/DV1W/Fd4Q4Pq74>.

**Дополнительная:**

1. Ноздріна, Л.В. Управління проектами : підручник / Л.В. Ноздріна, В.І Ящук, О.І. Полотай, за заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010 . – 432 с.
2. Тарасюк, Г.М. Управління проектами : навч. посібник / Г.М. Тарасюк, М.П. Поліщук. – 2-е видання. – К. : Каравела, 2012. – 320 с.
3. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2015. – 112 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/Kkw5/SnBcZYbXr>
4. Войку, И.П. Управление проектами в профессиональной деятельности : конспект лекций / И.П. Войку. – Псков: Псковский государственный университет, 2012. – 204 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/MbJ3/D8VZ1YnvJ>
5. Дульзон, A.A. Управление проектами в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Toмск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/DL4Y/VQPFzT5Wm>
6. Зуб, А.Т. Управление проектами в профессиональной деятельности : учебник и практикум / А. Т. Зуб. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 422 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/JNst/R4cjCcCCE>
7. Карпов, Э. А. Организация производства и менеджмент : учеб. пособие / Э. А. Карпов. – 4-е изд., стер. – Старый Оскол : ТНТ, 2010. – 768 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/LzXM/CSarZ6iZH>
8. Маркин, Ю. П. Экономический анализ : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и другим эконом. специальностям / Ю. П. Маркин. – 3-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2011. – 450 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/Js4Z/zViNS46HY>
9. Управление инновационными проектами : учеб. пособие / Под. ред. проф. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 336 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/7UHN/AVT2xyqkm>

**Периодические издания:**

1. Вопросы инновационной экономики – Индексируется РИНЦ, Google Scholar. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/journals/vinec/archive/>
2. Креативная экономика – Индексируется РИНЦ, Google Scholar, Ulrich’s. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/journals/ce/archive/>

**Электронные ресурсы:**

<http://elibrary.ru> –Научная электронная библиотека – крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 19 млн. научных статей и публикаций, в том числе электронные версии более 3900 российских научно-технических журналов.

<http://data.worldbank.org/russian> – база данных Всемирного банка «Показатели мирового развития (ПМР)» охватывает обширный набор экономических, социальных и экологических показателей, основанных на данных Всемирного банка и более 30 учреждений-партнеров. Она включает в себя более 900 показателей по 210 странам за период с 1960 года. Все показатели можно не только просмотреть в табличном и графическом виде на экране, но и свободно скачать в формате MS Excel.

<http://www.ssrn.com/> – The Social Science Research Network (SSRN) – сайт, созданный рядом ведущих экономистов мира, на котором публикуются предварительные результаты научных исследований по всем разделам экономической науки.

<http://search.ebscohost.com/> - электронные ресурсы компании EBSCO Publishing. База данных Business Source Premier содержит полные тексты более чем 2300 журналов и полные тексты статей из более чем 1100 рецензируемых изданий.