

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
КАФЕДРА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ

**УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И МУНИЦИПАЛЬНЫМИ  
ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ**

*Методические рекомендации по выполнению курсовой работы*

для студентов 2 курса ОУ «магистр», направления подготовки 38.04.04  
«Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа:  
«Управление проектами», «Инновационный и проектный менеджмент»)  
очной /заочной форм обучения.

Утверждено на заседании  
Учебно-методического совета  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»  
Протокол № 7 от 20.06.2017 г.

Донецк  
2017

УДК 371.214.114:658.5

ББК Ч 448+У291.217

У 67

**Управление государственными и муниципальными проектами и программами:** методические рекомендации по выполнению курсовой работы для студентов 2 курса ОУ «магистр» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа: «Управление проектами», «Инновационный и проектный менеджмент») очной / заочной форм обучения /сост. Е.Л.Морозов. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 49 с.

Содержат рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Управление государственными и муниципальными проектами и программами», требования к структуре курсовой работы, требования к оформлению, семестровый график выполнения курсовой работы, методики выполнения курсовой работы и методику проведения защиты, список рекомендованной литературы.

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Управление государственными и муниципальными проектами и программами» предназначены для студентов 2 курса ОУ «магистр» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа: «Управление проектами», «Инновационный и проектный менеджмент») очной и заочной форм обучения.

Рецензенты: Колесников Д.В.

– к.гос.упр., доц., заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

Шумаева Е.А.

– к. гос.упр, доцент, доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «ДонНТУ»

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ, ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ .....	6
2. ЗАДАНИЯ НА КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.....	16
3. СЕМЕСТРОВЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	21
4. МЕТОДИКИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	22
4.1. Инициация и разработка концепции проекта.....	22
4.2. Определение фаз жизненного цикла проекта и участников проекта .....	23
4.3. Структуризация проекта.....	25
4.4. Проектирование.....	26
4.5. Управление временем, стоимостью и ресурсами проекта.....	27
4.6. Оптимизация проекта по показателям время – стоимость .....	28
4.7. Оптимизация проекта по ресурсам .....	31
4.8. Контроль за ходом реализации проекта.....	32
5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЩИТЫ .....	36
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	37
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	40

## ВВЕДЕНИЕ

Выполнение курсовой работы является одним из основных видов самостоятельной работы студентов в высшем учебном заведении, направленной на закрепление, углубление и обобщение знаний по учебной дисциплине, профессиональной подготовке, овладение методами научных исследований, формирование навыков решений творческих задач в ходе научного исследования, проектирования по определенной теме. Цель курсовой работы – углубленное освоение теоретических знаний по управлению проектами и развитие навыков расчетно-аналитической работы. Самостоятельное выполнение курсовой работы способствует решению поставленных задач, развивает навыки аналитической работы и служит связью между теоретическим курсом и его применением на практике.

Основными задачами выполнения курсовой работы являются:

- систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по учебной дисциплине;
- овладение навыками практического применения полученных теоретических знаний к решению конкретных задач, предусмотренных курсовым проектированием;
- развитие самостоятельности при выборе методов расчета и творческой инициативы при решении конкретных задач;
- овладение студентами навыками самостоятельной работы со специальной литературой;
- подготовка студентов к более сложной задаче заключительного этапа учебного процесса – выполнению и защите магистерской диссертации.

В ходе выполнения курсовой работы реализуются следующие

компетенции:

- умение находить и перерабатывать информацию;
- умение проводить расчеты и делать выводы ;
- владение терминологией, основными нормами и стандартами, регулирующими деятельность организаций в области планирования и управления проектами ;
- умение разрабатывать и обосновывать концепцию проекта; умение осуществить системное планирование проекта на всех фазах его жизненного цикла ;
- владение основными принципами управления проектами на основе процессов инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения;
- умение обеспечивать эффективный контроль за ходом выполнения проекта, а также умение регулирования и управления изменениями.

Теоретическая часть курсовой работы – (10–15 страниц). Расчетная часть курсовой работы: разработка содержания проекта (инициация, жизненный цикл, структуризация) – (5–7 страниц); проектирование – (5–7 страниц); управление временем и ресурсами проекта – (10–12 страниц); контроль за ходом реализации проекта – (7–10 страниц).

# **1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ, ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ**

Структурными элементами курсовой работы являются титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение (выводы и предложения), библиографический список, приложения.

## **Содержание курсовой работы**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность проблемы

Цель курсовой работы

Задачи, решаемые в курсовой работе

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **2. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

2.1 Инициация и разработка концепции проекта

2.2 Определение фаз жизненного цикла проекта и определение участников проекта

2.3 Структуризация проекта

2.4 Проектирование

2.5 Управление временем, стоимостью и ресурсами проекта

2.6 Разработка модели проекта с помощью ПК MS Project

2.7 Оптимизация проекта показателям время – стоимость

2.8 Оптимизация проекта по ресурсам

2.9 Контроль за ходом реализации проекта

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

При написании курсовой работы студент обязан соблюдать целевую направленность; логично и последовательно излагать материал; проводить глубокие исследования для полного освещения вопроса; убедительно аргументировать выводы на основе кратких и точных формулировок. Грамотное оформление курсовой работы завершает целостную картину качественного написания работы. Оформление осуществляется в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к структуре и правилам оформления отчета о научно-исследовательской работе (в соответствии с ГОСТ 7.32-2001).

Структура курсовой работы состоит из следующих частей: введение, основная часть, состоящая из двух глав, содержащих вопросы и заключение. Кроме того структура курсовой работы включает дополнительные элементы: титульный лист, содержание, список источников литературы, задание и отзыв научного руководителя.

Независимо от выбранной темы курсовая работа должна иметь следующую структуру и объем.

Таблица 1

Структура и объем курсовой работы

Наименование разделов	Объем, количество страниц
Содержание	
Введение	1-2
1. Теоретическая часть	10-15
2. Практическая часть	24-34
Заключение	3-4
Список использованных источников (не менее 20 наименований)	2
Итого:	40-55

*В содержании* курсовой работы последовательно излагаются: введение, название глав, пунктов основной части работы, заключение, список использованных источников. При этом названия всех глав (пунктов) должны точно соответствовать логике содержания работы, быть краткими и четкими. Обязательно указываются страницы, с которых начинаются все пункты

плана, пример оформления содержания курсовой работы представлен в приложении А

При написании *введения* необходимо раскрыть актуальность темы курсовой работы, степень разработанности исследуемой проблемы, объект и предмет изучения, цель курсовой работы и основные задачи, раскрывающие пути достижения цели.

-*Актуальность темы* - это определение важности исследуемой проблемы, аргументация необходимости ее исследования, раскрытие реальной потребности в ее изучении и необходимости выработки практических рекомендаций.

-*Степень разработки темы* - это краткий анализ литературы по теме с указанием, какие стороны (элементы) проблемы раскрыты в отдельных источниках. Обзор литературы касается не всей проблемы, а узкой темы, выбранной студентом.

-*Цель курсовой работы* – конечный результат, которого хотел бы достичь студент при завершении своей работы. Формулировку цели исследования можно начинать с традиционно-принятых слов: выявить...; установить...; обосновать...; уточнить...; объяснить...; доказать...; разработать....

*Основные задачи* это выбор путей и средств, для достижения цели в соответствии с исследуемой темой. Задачи отражают поэтапное достижение цели и являются планом для написания основной части курсовой работы.

Количество задач должно быть 4-6. Задачи обязательно должны быть отражены в заключении, выводах и рекомендациях.

Основная часть состоит из *теоретической* и *расчетной частей*.

### ***Написание теоретической части курсовой работы***

Первая глава работы – теоретическая и выполняется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной экономической литературы по исследуемой проблеме, законодательных и



нормативных материалов. Особое внимание должно быть уделено критическому обзору существующих точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в данной главе, должны стать исходной научной базой для выполнения последующей главы работы. Завершающим элементом теоретической главы являются выводы по основным теоретическим положениям, приводимым в первой главе курсовой работы.

Содержание теоретической части раскрывается по публикациям в экономической литературе (включая журналы и газеты). Здесь излагается экономическая сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к решению, дается их оценка, обосновывается и излагается собственная точка зрения.

Целесообразно разделить материал по разделам и подразделам. Важны логическая последовательность изложения и отсутствие диспропорций между отдельными разделами. Выводы должны быть обоснованы и иметь практическую значимость. Объем 10–15 страниц.

### ***Написание практической части курсовой работы***

Вторая глава работы является прикладной и должна включать в себя следующие примерные положения (конкретные разрабатываются с научным руководителем):

1. Выбор темы проекта
2. Определения руководителя и команды проекта
  - 2.1 Руководитель проекта
  - 2.2 Команда проекта, распределение ролей и работ.
3. Предварительная подготовка проекта
  - 3.1 Технические требования заказчика.
  - 3.2 Предварительная формулировка цели и задач проекта.
  - 3.3 Определение релевантных стейкхолдеров и их анализ.
  - 3.4 Техническое задание/проектное задание.
4. Структурный план проекта:
  - 4.1 Перечень и характеристика работ.

- 4.2. Планирование времени.
- 4.3. Ресурсный план проекта.
- 4.4. Финансовый план проекта.
5. Обоснование проекта.

Студентам может быть предложен на выбор ряд тем проектов, в основе которых лежит заказ, проблема или идея. В зависимости от вида проекта акценты и объем работы по отдельным разделам может существенно отличаться. Для проектов, в основе которых лежит заказ, результат проекта (продукт) определяется требованиями заказчика, и основной объем проекта связан с созданием этого продукта. В проекте, в основе которого лежит идея, значительная часть объема будет посвящена обоснованию идеи, определению возможного заказчика и инвестора. Продуктом такого проекта может быть, к примеру, заявка на грант, бизнес-предложение и т.п. В проекте, в основе которого лежит проблема, основной объем работы может состоять в анализе проблемы, разработке альтернатив улучшающих решений. Продуктом проекта может быть пакет обоснованных предложений или проект, позволяющий реализовать одну из улучшающих альтернатив.

Материалами для анализа может быть информация, размещенная на сайтах предприятий и другая информация средств СМИ.

Этот раздел концентрирует в себе выводы по результатам разработки аналитической части. В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий решение проблемы предприятием в области стратегического управления. Выводы второй главы должны быть увязаны с темой работы.

В расчетной части на примере конкретного проекта или на основе индивидуального задания рассматриваются различные аспекты управления проектами.

**В заключении,** как правило, суммируются результаты осмысления темы, выводы, обобщения и рекомендации, которые вытекают из содержания работы, подчеркивают ее практическую значимость, а также определяются

основные направления для дальнейшего исследования в этой области знания. Указывается, насколько глубоко решены поставленные задачи. Важно, чтобы в заключении была отражена позиция автора относительно проблемы исследования.

При формулировании выводов, как в заключении, так и в тексте работы, следует придерживаться следующих рекомендаций. Выводы должны быть четкими и краткими. Они должны носить форму утверждения. Не следует включать в формулировку выводов их обоснование, оно должно содержаться в предшествующем изложении, а также перегружать цифровыми данными и частностями. Выводы должны быть немногочисленны и отражать основное содержание результатов работы.

*Список использованных источников* помещается в конце курсовой работы и включает только те наименования источников, на которые в работе есть ссылки. В начале списка указываются законы, указы и постановления правительства, по вопросам, связанным с разработкой данной темы курсовой работы, а затем все остальные литературные источники в алфавитном порядке. В перечне использованных источников допускаются ссылки на Интернет-сайты. По тексту работы обязательны ссылки на источники информации (статья, учебное пособие, монография и т. п.), оформленные в виде постраничных сносок.

В тексте не принято делать ссылки на первое лицо, но если необходимо, следует употреблять выражение в третьем лице (например, автор полагает, по нашему мнению и т. п.). Цитаты должны иметь точные ссылки на источники.

Изложение текста и оформление пояснительной записки выполняют в соответствии с требованиями настоящих методических указаний.

Пояснительная записка оформляется на одной стороне листа формата А4 (210×297). Текст следует оформлять с соблюдением следующих размеров: поля: сверху – 20, снизу – 20, справа – 15, слева – 30; абзацный отступ 1,25 (5 интервалов);

межстрочный интервал 1,0 или 1,5.

Текст набирают шрифтом «Times New Roman», размер 12–14 п. Выравнивание текста производится по ширине.

Большие таблицы, иллюстрации и распечатки с ЭВМ допускается выполнять в виде приложений. Объем приложений не ограничивается. Страницы текста нумеруются по центру в верхней части листа без каких-либо знаков.

Сокращения слов в тексте не допускаются. Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам. Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с требованиями стандартов. Например, вместо слов килограмм, грамм, тон- на пишут кг, г, т и т. п. Необходимо правильно сокращать обозначения (тыс. руб., млн руб., млрд руб.), нельзя писать т. руб. или тыс. рублей и т. д.

Слова «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ» печатают симметрично тексту прописными буквами, включают в содержание КР. Эти заголовки не нумеруют. Основная часть КР состоит из частей, разделов, глав и пунктов. Части должны иметь порядковые номера в пределах всей КР, обозначаться арабскими цифрами. Разделы должны иметь нумерацию в пределах каждой части. Номер раздела состоит из номера части и номера раздела, разделенных точкой. Нумерация глав должна быть в пределах раздела, и номер главы должен состоять из номеров части, раздела, главы, разделенных точками. Названия пунктов следует писать с абзаца с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние между заголовком и текстом должно быть 15 мм, а между заголовками раздела и подраздела – 8 мм.

Формулы, содержащиеся в КР, располагают на отдельных строках,

нумерация сквозная, арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Непосредственно под формулой приводится расшифровка символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте. Первая строка расшифровки начинается словом где, которое набирается без абзаца, без двоеточия после него. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Перечень расшифровки формулы располагают колонкой, символ отделяют от его расшифровки знаком тире. Буквенные обозначения располагаются строго в той же последовательности, в которой они приведены в формуле.

Все используемые в КР материалы даются со ссылкой на источник: в тексте КР после упоминания материала проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы (если это необходимо), например: [5, с. 42]. Ссылку делают в тексте работы, а не внизу листа. В ссылках на главы, пункты, формулы следует указывать их порядковый номер, например: «... в главе 3», «... по п. 3.3.1», «... в формуле (3)».

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц. Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в работе. Заголовок и слово «Таблица» начинают с прописной буквы. Заголовок не подчеркивают. Таблицы нумеруют арабскими цифрами в пределах всей работы.

В таблице должны быть указаны единицы измерения всех показателей. Если размерность показателей, включенных в таблицу, одинакова, то она указывается в круглых скобках сразу под названием таблицы. Если же показатели измеряются в различных единицах, то в таблице после графы «Наименование показателей» выделяется графа «Единицы измерения».

Если строки или столбцы таблицы выходят за формат страницы, ее

делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее шапку или боковик. Допускается ее шапку или боковик заменять соответственно номером столбцов и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами столбцы и (или) строки первой части таблицы. При переносе части таблицы на другую страницу слово «Таблица» и её номер указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и номер таблицы, например, «Продолжение табл. 2.3».

Заголовки таблиц должны начинаться с прописных букв, подзаголовки со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописных, если они самостоятельные. Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа. К тексту и таблицам могут даваться примечания. Причем для таблиц текст примечаний должен быть приведен в конце таблицы, под линией, обозначающей окончание таблицы. Примечания, следует выполнять без абзаца, с прописной буквы. Если примечание одно, его не нумеруют, и после слова «Примечание» ставится тире. Текст примечания следует начинать тоже с прописной буквы. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без точки после них.

Графики, рисунки, диаграммы и другие иллюстративные материалы помещают в тексте работы по ходу изложения темы или в конце, отдельными приложениями. Каждая иллюстрация должна иметь порядковый номер, обозначаемый цифрами, и тематическое название. Нумерация сквозная по всей работе. Иллюстрацию следует выполнять на одной странице. Если иллюстрация не умещается на одной странице, можно переносить ее на другие страницы, при этом название иллюстрации помещают на первой странице, на последующих страницах пишут слово «Продолжение» и номер рисунка, на последней странице слово «Окончание».

Если рисунок, схема невелики, они могут быть размещены между

соответствующими блоками текста (отделяются одной пустой строкой до и после рисунка). Нумерация сквозная, арабскими цифрами, за исключением иллюстраций приложений. Если рисунок один, то он не нумеруется, пишется слово рисунок полностью. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела, например: Рис. 1.1. Иллюстрации могут иметь подрисуночный текст. Ссылки на иллюстрации дают по типу «... в соответствии с рис. 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рис. 1.2» при нумерации в пределах главы. Ссылка на графический материал должна предварять сам рисунок.

Приложения следует оформлять как продолжение работы на последующих страницах, располагать их следует в порядке появления ссылок на них. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь тематический заголовок, написанный прописными буквами. В правом верхнем углу над заголовком прописными буквами должно быть напечатано слово Приложение, за которым следует порядковый номер (1.2, ...) (арабскими цифрами). Если в качестве приложения в работе используется документ, имеющий самостоятельное значение и оформленный согласно требованиям документа данного вида, его вкладывают в работу без изменений в оригинале. На титульном листе документа в правом углу пишут слово «Приложение» и проставляют его номер, а страницы, на которых размещен документ, включают в общую нумерацию страниц работы. В тексте КР на все приложения должны быть даны ссылки, например «... в прил. 7».

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованной литературы ведется в соответствии требованиями.

## 2. ЗАДАНИЯ НА КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовая работа выполняется по индивидуальному заданию. Варианты тем теоретической части курсовой работы приведены ниже.

1. Особенности жизненного цикла инновационного проекта
2. Особенности финансирования инновационных проектов.
3. Особенности формирования проектной команды
4. Особенности создания и внедрения инновационных проектов в отрасли ( на выбор: медицина, военная отрасль, связь, промышленность, торговля).
5. Финансовый контроль и мониторинг инновационного проекта.
6. Анализ развития инновационных проектов в России.
7. Государственная поддержка создания и внедрения инновационных проектов
8. Влияние личности проектного менеджера на реализацию инновационного проекта.
9. Особенности управления ресурсами инновационного проекта.
10. Влияние фактора неопределённости при планировании инновационного проекта.
11. Разработка инновационного проекта в социальной сфере.
12. Принципы формирования портфеля проектов организации.
13. Этапы внедрения проектных технологий в организацию.
14. Применение проектных технологий в качестве инструмента развития бизнеса.
15. Проектный офис, принципы и этапы формирования.
16. Проектные структуры управления.
17. Развитие и трансформация организационных структур управления проектного типа.
18. Мультипроектное управление организацией.



19. Управление программами проектов в организации.
20. Портфель проектов и стратегия организации.
21. Основные этапы развития проектного менеджмента.
22. Взаимодействие с внешним окружением проекта.
23. Проектный контроллинг.
24. Управление изменениями в проекте.
25. Управление рисками в проектной среде.
26. Влияние организационной культуры на проектную деятельность.
27. Технология проектирования социально-культурных услуг для населения.
28. Технология разработки региональной культурной программы.
29. Технология разработки инновационного проекта в социально-культурной сфере.
30. Финансирование целевых комплексных программ.
31. Технология целеполагания и подготовка социальных проектов.
32. Взаимосвязь социальной политики и социальных проектов.
33. Программа социальной и экономической поддержки интересов населения - универсальная технология развития местного сообщества.
34. Приоритетные национальные проекты
35. Эволюция развития методов управления проектами
36. Этапы развития управления проектами
37. Классификация проектов и разновидности проектного управления
38. Окружающая среда и жизненный цикл проекта
39. Инициация и разработка концепции проекта
40. Проектный анализ, его структура и назначение
41. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами
42. Методы структуризации проекта
43. Разработка проектной документации: состав, порядок разработки, экспертиза

44. Материально-техническая подготовка проекта
45. Управление интеграцией проекта
46. Управление содержанием проекта
47. Управление временем проекта
48. Управление стоимостью проекта
49. Управление рисками проекта
50. Управление контрактами проекта
51. Управление коммуникациями проекта
52. Управление качеством проекта
53. Управление персоналом проекта
54. Организационные структуры управления проектами
55. Контроль и регулирование проекта
56. Управление ресурсами проекта
57. Управление командой проекта
58. Информационные технологии в управлении проектами
59. Управление завершением проекта

Целесообразно студентам выбирать такие темы курсовых работ, содержание которых составили бы теоретическую основу будущих отчетов по практике и выпускной квалификационной работы.

Для того, чтобы иметь общее представление о выбранной теме, необходимо обратиться к конспекту лекций и рекомендуемой литературе по данному курсу. В результате формируется примерный перечень литературы, используемой для раскрытия темы. При изучении учебной и специальной литературы, нормативных документов целесообразно делать выписки и пометки, стараясь при этом сгруппировать материал по основным вопросам проблемы

На основе изученного материала студент составляет примерный план выполнения курсовой работы и согласовывает его с преподавателем – консультантом. При необходимости, план корректируется.

Теоретическая часть работы начинается с общего описания концепции управления проектом, а затем раскрывается конкретная тема.

Вариант темы теоретической части курсовой работы выбирается по порядковому номеру фамилии студента в журнале группы.

Рекомендуемая литература для выполнения теоретической части курсовой работы: [[2–4](#), [5–20](#), [23–25](#), [27–29](#)].

Объектом большинства разделов второй расчетной части курсовой работы является конкретный проект, исходные данные по которому могут быть получены студентом в ходе изучения дисциплины «Инвестиционное проектирование», во время прохождения производственных практик или выдаваться преподавателем. Примерная структура исходной информации по проекту следующая:

**Продукт проекта.** При этом продукты должны отвечать следующим требованиям:

должна существовать возможность определения единиц измерения продукта;

должна существовать возможность распределения прямых (переменных) производственных затрат на единицу продукции (при наличии таковых);

должна существовать возможность измерения единицы продукции денежным эквивалентом;

1. **Участники проекта.** Этот перечень должен включать не только непосредственно участвующих в проекте (заказчик, спонсор, инвестор, подрядчик и т.д.), но и внешних участников (лицензиар, кредитор и т. д.).

2. **Жизненный цикл проекта** с разбивкой на основные фазы.

3. **Содержание проекта** – перечень основных работ, необходимых для получения продукта проекта. Уровень детализации определяется спецификой проекта, тем не менее, количество пакетов работ должно быть не менее тридцати.

4. **Инвестиции в проект.** Сметная стоимость проектно-

изыскательских работ. Плата за землю (затраты по отводу, освоению или покупке земельного участка). Стоимость строительно-монтажных работ с разбивкой стоимости по пакетам работ. Затраты на приобретение зданий. Стоимость оборудования, в том числе основного технологического оборудования; вспомогательного (безопасности и противопожарного, вентиляции и кондиционирования воздуха, обработки сточных вод) и приспособлений. Затраты на монтаж оборудования. Плата за технологию, патент, торговую марку, гонорары агенту.

**5. Структура потребляемых материальных ресурсов**, включающая их подразделение на материалы, машины и механизмы.

**6. Календарный план** производства основных работ. Информация о сроках отдельных работ проекта.

Часть разделов расчетной части выполняется на основе индивидуального задания.

Объем расчетной части курсовой работы: разделы 2.1–2.3 – 5–7 страниц; раздел 2.4 – 5–7 страниц; раздел 2.5 – 10–12 страниц; раздел 2.6 – 7–10 страниц.

### 3. СЕМЕСТРОВЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

График выполнения курсовой работы приведен в [табл. 2](#).

Таблица 2

Семестровый график выполнения курсовой работы

Этапы курсового проектиро- вания	Недели учебного процесса семестра																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Выдача за- дания на КР																		
Раздел 1 КР																		
Разделы 2.1–2.4 КР																		
Раздел 2.5 КР																		
Раздел 2.6 КР																		
Защита КР																		

## 4. МЕТОДИКИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 4.1. Инициация и разработка концепции проекта

Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта. В данном разделе КР студент выдвигает проектную инициативу и фиксирует ее в следующем документе, содержащем следующие разделы:

1. Сущность проекта.
2. Потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект.
3. Сфера применения проекта.
4. Описание продукта проекта.
5. Основные цели, ключевые результаты проекта.
6. Ограничения проекта (сроки, бюджет и т. д.).
7. Критические факторы успеха.
8. Устав проекта.

Раздел 4.1 завершается разработкой первого варианта дерева целей проекта-схемы, показывающей, как генеральная цель проекта разбивается на подцели следующего уровня ([рис. 1](#)).

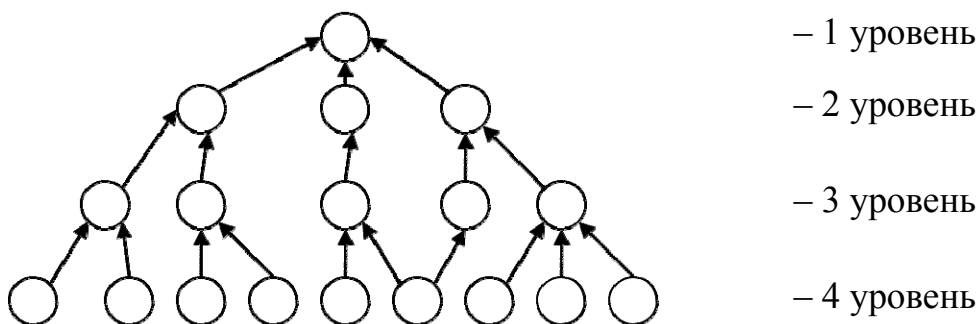


Рис. 1. Дерево целей проекта

Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются. При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом. Согласно одному из наиболее распространенных подходов к определению целей проекта (SMART), они должны быть:

- конкретными (Specific), определяющими, что должно быть достигнуто и к какому сроку;
- измеримыми (Measurable) посредством цены, качественных и количественных параметров;
- достижимыми (Attainable) в пределах знаний, опыта, интенсивности потребления ресурсов и т. п.;
- реалистичными (Realistic), т. е. достижимыми, но требующими усилий; контролируемые (Trackable), согласованными по датам и методам измерения достигнутого успеха.

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.1: [[4, с. 15–20](#)]; [[6, с. 38–75](#)]; [[9, с. 63–70](#)]; [[10, с. 105–110](#)]; [[11, с. 30–38](#)]; [[14, с. 51–63](#)]; [[27, 30–34](#)].

#### **4.2. Определение фаз жизненного цикла проекта и участников проекта**

Основываясь на выдвинутой проектной инициативе, студент определяет жизненный цикл проекта фазы, этапы жизненного цикла. Результат заносится в [табл. 2](#).

Таблица 3

## Содержание фаз жизненного цикла проекта

Фаза	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы				
Окончание фазы				
Перечень основных работ				
Ключевые вехи				
Сложности				

Затем определяется состав участников проекта и формируется на основе разработанного жизненного цикла таблица с указанием статуса их участия в проекте (внутренний – внешний; роль в проекте и т. д.).

Общая система условных обозначений роли и статуса для заполнения [табл. 4](#) обсуждается под руководством преподавателя.

Таблица 4

## Участники проекта

№	Этапы реализации проекта	Участники проекта					
		Заказчик	Спонсор	Инвестор	Подрядчик	...	...
1	Разработка концепции						
2	Оценка жизнеспособности						
3	Планирование проекта						
4	Выбор земельного участка, изыскания						
5	Базовое проектирование						
6	Заключение контрактов						
7	Поставки						
8	Строительно-монтажные работы						
...	...						
N	Выход из проекта						

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.2: [[4, с. 143–155](#)]; [[9, с. 63–70](#)]; [[11, с. 18–28](#)]; [[14, с. 11–18](#)]; [[27, 30–34](#)].



### 4.3. Структуризация проекта

Основываясь на результатах выполнения разделов 2.1 и 2.2 КР, студент разрабатывает основные структурные элементы проекта. Рекомендуется начать с уточнения дерева целей и разработки иерархической структуры разбиения работ (WBS).

Основанием декомпозиции WBS могут служить:

компоненты товара (объекта, услуги, направления деятельности), получаемого в результате реализации проекта;

процессные или функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект;

этапы жизненного цикла проекта, основные фазы; подразделения организационной структуры;

географическое размещение для пространственно распределенных проектов.

Иерархическая структура разбиения работ WBS формируется в виде графа с декомпозицией не менее, чем до третьего уровня. Количество пакетов работ должно быть не менее тридцати.

Далее на основе анализа участников проекта строится организационная структура исполнителей (OBS).

Следующим этапом является увязка пакетов работ (WBS) с организациями-исполнителями (OBS) на основе построения матрицы ответственности. Количество видов ответственности в матрице может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации. Кроме того, в матрице могут быть отображены роли людей, не задействованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды. Рекомендуется ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видов участия. Например, наиболее важную роль в любой детальной работе играет непосредственно ответственный за ее выполнение, но в матрице должны

быть отображены и те люди или организации, которые обеспечивают поддержку работ этого исполнителя, а также те, кто будет осуществлять оценку и приемку работ. В качестве отражения вида участия в проекте могут быть приняты: I – ответственный исполнитель, И – исполнитель, П – приемка работ, КО – координация работ, К – контроль, С – согласование и т. п.

Опираясь на перечисленные выше элементы, студент строит структуру потребляемых ресурсов (RBS – Resource Breakdown Structure). Для анализа средств, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта, осуществляется структуризация ресурсов различных типов. Иерархически построенный граф (форма графа RBS похожа на форму графов WBS и ORG) фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы для реализации проекта. Например, на первом уровне определяются материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы. Затем материально-технические ресурсы дифференцируются на строительные материалы, машины, оборудование; строительные материалы – на складываемые и не складываемые и т. д. Финансовые ресурсы образуют структуру стоимости (ABS – Account Breakdown Structure). Уровень детализации в каждом конкретном случае задается преподавателем.

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.3: [[10, с. 426–444](#)]; [[11, с. 47–63](#)]; [[14, с. 51–63](#)] [[17, с. 489–542](#)]; [[27, 30–34](#)].

#### **4.4. Проектирование**

В разделе 2.4 КР приводится состав и порядок разработки проектно-сметной документации и решается задача на построение логико-информационной схемы разработки проектно-сметной документации, функционально-организационной модели и сетевого графика проектирования.

Логико-информационная схема управления процессом проектирования разрабатывается в виде [табл. 4](#).

Исходные данные для этой задачи выдаются преподавателем и должны быть скорректированы студентом из-за специфики конкретного проекта.

Функционально-организационная модель проектирования является разновидностью матрицы ответственности и связывает задачи процесса проектирования с их исполнителями посредством указания вида ответственности.

Таблица 5

Логико-информационная схема управления процессом проектирования

№	Задачи процесса проектирования	Исходная информация	Исполнитель задачи	Результующий документ	Потребитель результата

На основании построенных моделей студент с помощью преподавателя создает сетевую модель процесса проектирования.

На завершающем этапе этого раздела сетевая модель оптимизируется по критерию времени методами переброски ресурсов с некритических на критические работы и методом сжатия длительности операций.

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.4: [[9, с. 202–216](#)]; [[10, с. 304–316](#)]; [[11, с. 53–63](#)]; [[12, с. 34–46](#)]; [[27, 30–34](#)].

#### **4.5. Управление временем, стоимостью и ресурсами проекта**

Разработка модели проекта с помощью ПК MS Project

Основываясь на результатах выполнения раздела 4.3 курсовой

работы, студент с помощью программного комплекса MS Project создает модель своего проекта. Количество пакетов работ в представленной модели должно быть не менее тридцати.

На каждую операцию (пакет) должны быть назначены ресурсы и стоимость. Следует включать в перечень взаимосвязей работ не только простые

«Окончание – Начало», но и сложные – «Начало – Начало», «Гамак» и т. д.

Результатом этого раздела является диаграмма ГАНТ – работы; ГАНТ – ресурсы и отчет о стоимости проекта.

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.5.1: [[2, с. 442– 457](#)]; [[5, с. 36–124](#)]; [[22, с. 8–86](#)]; [[32](#)].

#### **4.6. Оптимизация проекта по показателям время – стоимость**

На основании результатов выполнения индивидуального задания в рамках практического занятия № 4 студент должен провести оптимизацию сетевой модели методом PERT/COST. Для этого необходимо выполнить следующие этапы:

1. Определить нормальную длительность проекта и нормальную стоимость на основании индивидуального задания ([табл. 6](#)).
2. Определить критический путь при нормальных длительностях операций.
3. Оценить зависимость стоимости проекта от времени путем сокращения длительности критических операций, начиная с операции с минимальным коэффициентом стоимости.

Длительность операции сокращать до достижения ее форсированной длительности или образования нового критического пути.

4. Когда образуется новый критический путь, необходимо сокращать комбинацию операций, имеющих минимальный совокупный

коэффициент стоимости.

Если имеется несколько параллельных путей, то для уменьшения общей длительности проекта необходимо сокращать одновременно каждый из них. Этапы оптимизации расписания проекта должны быть представлены в виде схемы (рис. 2).

Таблица 6

Исходные данные для метода PERT/COST

Работа	Продолжительность (нормальная, ускоренная)	Стоимость (нормальная), дол.	Увеличение затрат (1-й, 2-й, 3-й, все оставшиеся дни), дол.
А	7,5	100	35, 40
Б	5,4	120	70
В	10,5	65	45, 50, 60, 75
Г	4,3	250	100
Д	11,6	400	60, 70, 80, 90
Е	8,5	350	55, 65, 75
Ж	10,5	550	45, 55, 65, 85
З	5,4	200	80
И	10,6	220	25, 30, 45, 50
К	6,3	600	35, 50, 65
Л	4,4	200	–
М	8,5	350	50, 60, 70
Н	11,6	800	40, 45, 55, 75
О	6,4	325	35, 60
П	3,2	500	25

Проект обладает постоянными затратами 150 дол. в один день.

4. На каждом шаге проводить проверку с целью выяснить, появилось ли резервное время у тех или иных операций. Если появилось, то, возможно, продолжительность этих операций можно увеличить для уменьшения стоимости. Продолжать этот процесс до тех пор, пока дальнейшее сокращение станет невозможным. Это и есть форсированная точка.

5. Построить график изменения прямых и косвенных затрат.
6. Используя кривую суммарной стоимости, определить оптимальную длительность (соответствующую минимальной стоимости) или стоимость любого другого желаемого расписания выполнения проекта.

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.5.2: [[1, с. 19–33](#)]; [[6, с. 198–213](#)]; [[10, с. 426–444](#)]; [[11, с. 112–123](#)]; [[14, с. 67–82](#)]; [[17, с. 549–575](#)]; [[27, 30–34](#)].

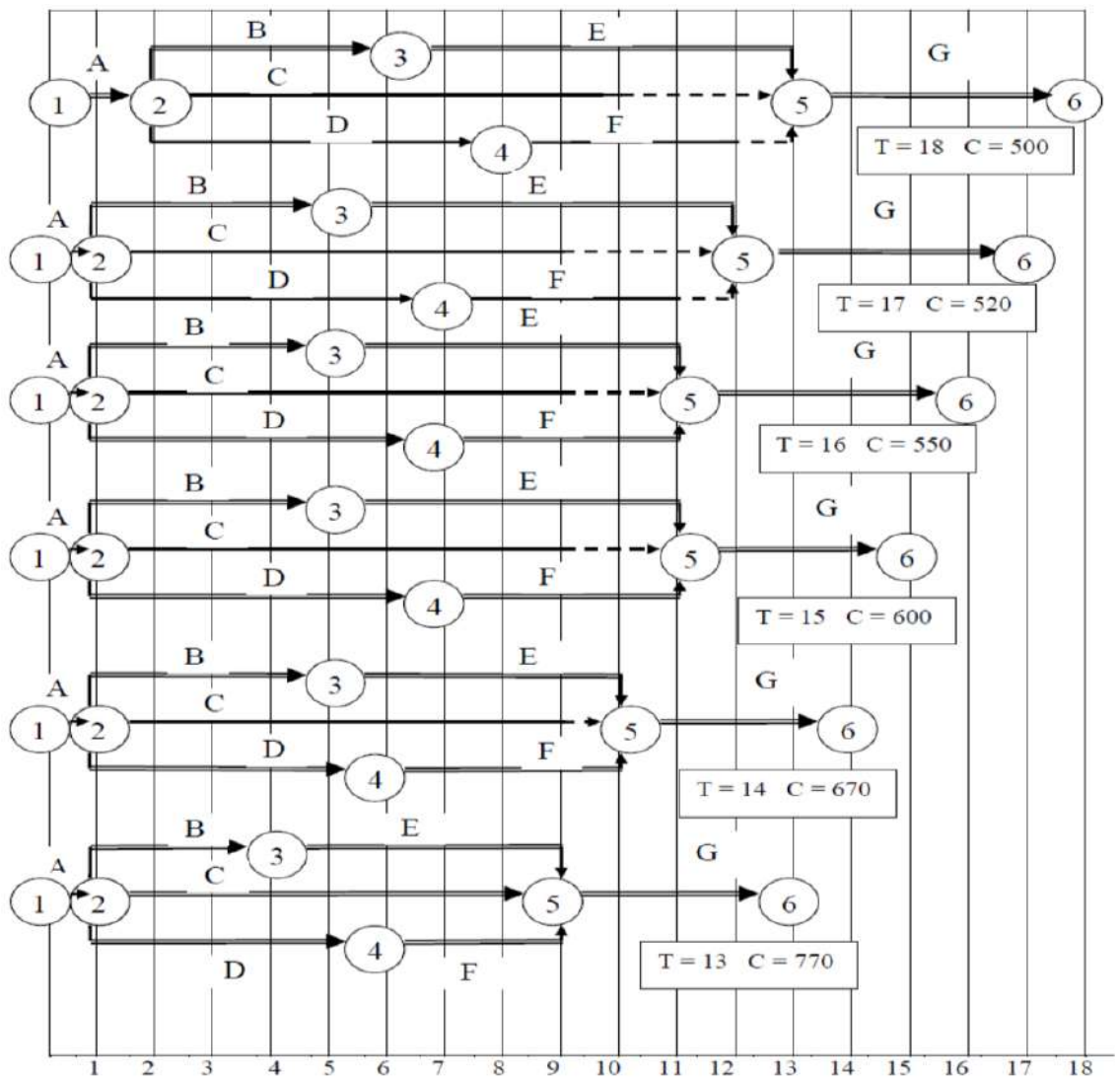


Рис. 2. Этапы оптимизации расписания проекта

#### 4.7. Оптимизация проекта по ресурсам

Когда количество людей и/или оборудования не соответствует удовлетворению пика потребностей и их невозможно получить в большем количестве, руководители проектов сталкиваются с проблемой ограниченных ресурсов. В этом случае необходимо определить приоритеты и распределить ресурсы таким образом, чтобы свести к минимуму задержку проекта, не превышая при этом лимит ресурсов и не изменяя топологию сети.

Наряду с линейным программированием могут быть использованы более простые методы, например эвристические, которые сводят к минимуму задержку самых разнообразных проектов:

минимум резерва времени начала выполнения операции; наименьшая продолжительность выполнения операции; наименьший порядковый номер операции.

В курсовой работе студент на основании результатов выполнения индивидуального задания в рамках практического занятия № 4 должен провести оптимизацию сетевой модели по ресурсам. Для этого необходимо выполнить следующие этапы:

1. Построить опорный план проекта и эпюру потребления ресурсов на основе исходных данных ([табл. 7](#)).
2. С помощью эвристического метода сгладить эпюру потребления до заданной величины (задается преподавателем).
3. Привести окончательный вариант расписания проекта в виде диа- граммы Гантта.

Исходные данные для оптимизация проекта по ресурсам

Работа	Продолжительность	Запланированные ресурсы	Имеющиеся ресурсы
А	2	1	Задается преподавателем
Б	1	2	
В	3	2	
Г	2	3	
Д	4	1	
Е	4	1	
Ж	2	2	
З	1	3	
И	3	1	
К	3	3	
Л	4	4	
М	2	1	
Н	3	1	
О	3	2	
П	4	2	

Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.5.3: [[6, с. 222– 255](#)]; [[20, с. 122–145](#)]; [[27, 30–34](#)].

#### 4.8. Контроль за ходом реализации проекта

Данный раздел курсовой работы рассматривает метод освоенного объема как инструмент контроля стоимости и графика проекта. В качестве исходной модели проекта студент должен использовать модель своего проекта, созданную в среде MS Project и MS Excel.

Алгоритм выполнения этого раздела курсовой работы следующий:

1. Построить стоимостную матрицу ответственности. Используя сетевую модель, стоимостную матрицу ответственности и правила учета стоимости, разработать опорный план проекта, который будет являться базовым планом для последующего контроля за ходом реализации проекта и подготовки отчета о его статусе.

2. Самостоятельно (или по согласованию с преподавателем)



назначить параметры выполнения проекта на произвольную дату и на перспективу. В качестве таких дат могут быть приняты точки контроля, предусмотренные планом проекта. В курсовой работе рассматривается не менее двух контрольных точек.

3. По каждой контрольной точке подготовить иерархические отчеты о статусе для каждого уровня управляющих – от управляющего пакетом работ до заказчика или управляющего проектом.

Отчет о статусе — это моментальный снимок проекта в конкретный момент времени. В отчете о статусе используются параметры освоенного объема, фактической сметной стоимости работ и сроков выполнения работы. Измерение освоенного объема начинается на уровне набора работ.

Наборы работ могут находиться в одном из трех состояний на день отчета: еще не начинались; уже закончены; находятся в процессе выполнения или частично завершены. По полученным данным рассчитывается отклонение по расписанию ( $SV = BCWS - BCWP$ ) и отклонение по стоимости ( $CV = ACWP - BCWP$ ), а также индекс выполнения бюджета ( $CPI = BCWP / ACWP$ ) и индекс выполнения расписания ( $SPI = BCWP / BCWS$ ).

Анализ проекта по приведенным показателям можно выполнить с помощью табл. 8.

Таблица 8

## Характеристика состояния проекта

Показатель	Отклонение по затратам CV	Отклонение по расписанию SV
> 0	Перерасход средств	Отстает от графика
= 0	Соответствует стоимости	Совпадает с графиком
< 0	Недовыполнение сметы	Опережает график
Показатель	Индекс выполнения бюджета CPI	Индекс выполнения расписания SPI
> 1	Недовыполнение сметы	Опережает график
= 1	Соответствует стоимости	Совпадает с графиком
< 1	Перерасход средств	Отстает от графика

1. Разработать план сворачивания проекта по подразделениям и промежуточным результатам проекта. Затем необходимо сравнить фактическое время выполнения проекта с сетевым графиком и спрогнозировать суммарные затраты (ЕАС) в ходе реализации проекта.

Существуют следующие варианты оценки конечной стоимости проекта ЕАС:

стоимость по завершении равна фактическим затратам на текущую дату плюс оценка оставшейся стоимости проекта (ЕТС):  $EAC = ACWP + ETC$ ;

стоимость по завершении равна фактическим затратам на текущую дату плюс оставшаяся стоимость проекта, скорректированная с учетом индекса освоения затрат:

оптимистическая оценка  $EAC_o = ACWP + (BAC - BCWP) / CPI$ ;

пессимистическая оценка  $EAC_p = ACWP + (BAC - BCWP) / (CPI \times SPI)$ ;

стоимость по завершении равна фактическим затратам на текущую дату плюс новая смета на оставшуюся часть проекта.

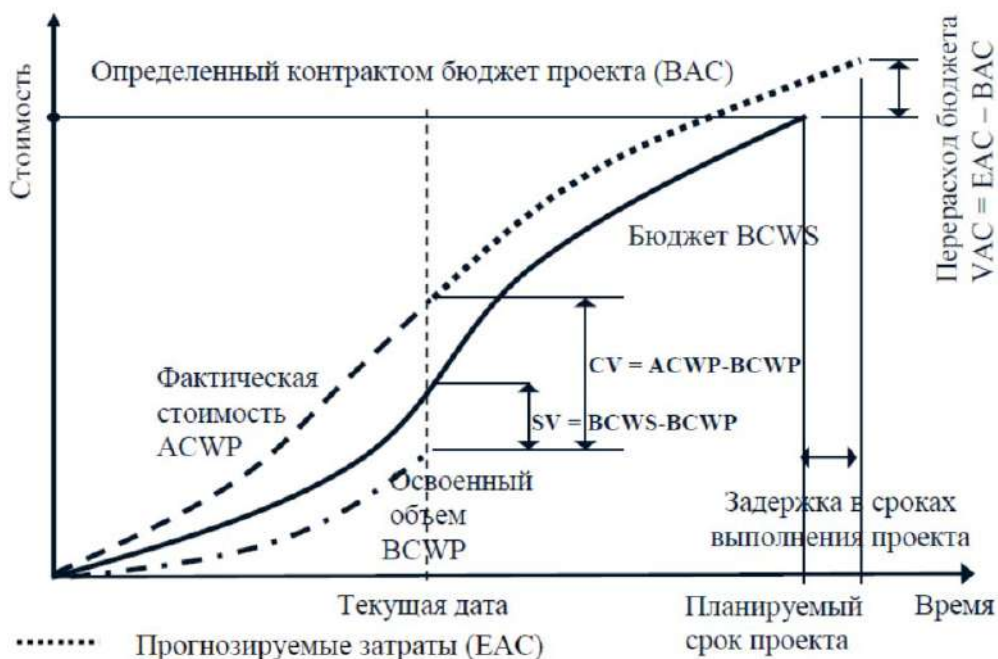


Рис. 3. График стоимости проекта

На основе прогнозной и плановой стоимости определяют показатель прогнозного отклонения стоимости проекта ( $VAC = EAC - BAC$ ).

Полученные результаты оформляются в виде графика стоимости проекта (рис. 3).

5. Проанализировать состояние проекта и сделать выводы. Рекомендуемая литература для выполнения раздела 2.6: [[6, с. 407–457](#)]; [[7, с. 4–42](#)]; [[11, с. 159–166](#)]; [[14, с. 85–97](#)]; [[27, 30–34](#)].

## **5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЩИТЫ**

Содержание текстовой части курсовой работы представляется в виде собственно текста, таблиц, иллюстраций, формул, уравнений и других составляющих. Раздел курсовой работы 2.5.1 «Разработка модели проекта с помощью ПК MS Project» должен быть представлен как в виде распечатки основных выходных параметров программного комплекса (Гантт-работы; Гантт-ресурсы; сетевая диаграмма; организационная структура; отчет о стоимости и др.), так и в электронном виде (файл программы MS Project)

Рекомендуемый объем курсовой работы – не более 40 страниц компьютерного текста.

Завершенная курсовая работа представляется студентом на кафедру своему научному руководителю не позднее чем в 5-дневный срок до защиты. Принятие решения о допуске студента к защите курсовой работы осуществляется руководителем работы. Допуск студента к защите подтверждается подписью руководителя с указанием даты допуска.

Курсовая работа может быть не допущена к защите при невыполнении существенных разделов «Задания» без замены их равноценными, а также при грубых нарушениях правил оформления работы. Дата защиты курсовой работы определяется кафедрой.

Защита курсовой работы носит публичный характер и включает доклад студента и его обсуждение. В докладе студент освещает цель и задачи работы, раскрывает сущность выполненной работы, отмечает перспективы работы над данной темой и пути внедрения результатов работы в практическую деятельность.

Порядок обсуждения курсовой работы предусматривает ответы студента на вопросы преподавателя и других лиц, присутствующих на защите; дискуссию по защите курсовой работы.

Решение об оценке курсовой работы принимается по результатам анализа представленной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Ахьюджа, Х. Сетевые методы в проектировании и производстве / Х. Ахьюджа. – М. : Мир, 1979.
2. Волков, И. М. Проектный анализ: Продвинутый курс : учеб. пособие/ И. М.Волков, М. В. Грачева. – М. : ИНФРА-М, 2004.
3. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. – СПб. : Бизнес- пресса, 2003.
4. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие / В. А. Заренков. – 2-е изд. – М. : Изд-во АСВ, 2006.
5. Информационные технологии управления. Ч. 3 : метод. указания к курсу для студентов специальности 0611 «Менеджмент» / сост. : В. П. Масловский, В. В. Гуляев. – Красноярск : КрасГАСА, 2006.
6. Клиффорд, Грей Управление проектами : пер. с англ. / Грей Клиффорд, Эрик Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003.
7. Колосова, Е. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : НИЦ Апостроф, 2000.
8. Кудрявцев, Е. М. Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления проектами / Е. М. Кудрявцев. – М. : ДМК-пресс, 2005.
9. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2005.
10. Мазур, И. И. Управление проектами : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2001.
11. Масловский, В. П. Управление проектами : конспект лекций / В. П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2008 – 177 с. – (Управление проектами : УМКД № 130-2007 / рук. творч. коллектива В. П. Масловский).
12. Нанасов, П. С. Управление проектом : учеб. пособие / П. С. Нанасов.

–М. : АСВ, 2002.

13. Рассел, Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Арчибальд Рассел. – М. : Академия АйТи, 2004.

14. Руководство к своду знаний по управлению проектами / (Институт управления проектами РМІ (Московское отделение). – М., 2000.

15. Серов, В. М. Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие /В. М. Серов. – М. : ИНФРА-М, 2000.

16. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.

17. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник /под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006.

18. Управление проектами / под ред. Д. А. Рассел. – М. : ДМК-пресс, 2004.

19. Управление проектами / под ред. Д. К. Пинто. – СПб. : Питер, 2003.

20. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход : руководство / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – М. : Аввалон, 2004.

21. Холт, Р. Н. Планирование инвестиций / Р. Н. Холт, С. Б. Бернс. –М. : Дело ЛТД, 1994.

22. Швандар, В. А. Управление инвестиционными проектами / В. А. Швандар, А. И. Базилевич. – М. : Юнити, 2001.

23. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK), Project Management Institute, USA, 1996, 2000, 2004.

24. СТО 4.2-07-2008. Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной и научной деятельности / разработ. Т. В. Сильченко, Л. В. Белошапко, В. К. Младенцева, М. И. Губанова. – Красноярск: ИПК СФУ, 2008.

*Периодическая литература (журналы):*

1. Управление проектами.

2. Экономист.
3. Эксперт

*Ресурсы Internet:*

1. <http://www.projectmanagement.ru/> Сайт ЛАНИТ «Управление проектами в России». Посвящен управлению проектами и системам управления проектами.
2. <http://www.primavera.msk.ru/> Сайт компании «ПМСОФТ».
3. <http://www.pmi.ru/> Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.
4. <http://www.pro-invest.com/> Сайт компании «ПроИнвест Консалтинг» (Россия). Производитель ПО для управления проектами.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Образец оформления содержания для темы  
«Мультипроектное управление организацией»

**СОДЕРЖАНИЕ**

	ВВЕДЕНИЕ.....	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b>	Понятие и особенности мультипроектного управления .....	<b>5</b>
<b>1.2.</b>	Модели мультипроектного управления.....	<b>8</b>
<b>1.3.</b>	Методы мультипроектного управления .....	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ ПРОЕКТА</b>	<b>14</b>
<b>2.1.</b>	План коммуникаций проекта и формирование командной работы.....	<b>17</b>
<b>2.2.</b>	Предварительная подготовка проекта.....	<b>20</b>
<b>2.3.</b>	Структурный план проекта.....	<b>23</b>
<b>2.4.</b>	Обоснование проекта.....	<b>24</b>
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	<b>26</b>
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>28</b>

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
 Факультет \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_

### КУРСОВАЯ РАБОТА

**По дисциплине: Управление государственными и муниципальными проектами и программами**

**Тема:** \_\_\_\_\_

Студента (ки) \_\_\_\_\_ группы, \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
(шифр, наименование)

Профиль \_\_\_\_\_  
(наименование)

Форма обучения \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_  
 от кафедры (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Курсовая работа проверена и допущена к защите

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Курсовая работа защищена « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. с оценкой \_\_\_\_\_

Донецк 20\_\_ г.

## Примеры библиографических записей

### *КНИГИ* *ОДНОТОМНЫЕ ИЗДАНИЯ*

**Семенов, В. В.** Философия: итог тысячелетий. Философская психология [Текст] / В. В. Семенов ; Рос. акад. наук, Пушкин. науч. центр, Ин-т биофизики клетки, Акад. проблем сохранения жизни. – Пушкино : ПНЦ РАН, 2000. – 64, [3] с. ; 22 см. – Рез.: англ. – Библиогр.: с. 60–65. – 200 экз. – ISBN 5-201-14433-0.

**Владимир (Котляров В. С.).** Обитель северной столицы [Текст] : Св.-Троиц. Сергиева пустынь : ист. очерк / митр. Санкт-Петербургский и Ладожский Владимир ; [послесл. игум. Николая и др.]. – СПб. : Сатись : Домострой, 2002. – 222, [1] с., [17] л. ил. : портр. ; 24 см. – Библиогр.: с. 207–208, библиогр. в примеч.: с. 158–185. – 3000 экз. – ISBN 5-7373-0233-4 (в пер.).

**Бочаров, И. Н.** Кипренский [Текст] / Иван Бочаров, Юлия Глушакова. – 2-е изд., знач. доп. – М. : Молодая гвардия, 2001. – 390 с., [24] л. ил. ; 21 см. – (Жизнь замечательных людей : ЖЗЛ : сер. биогр. : осн. в 1890 г. Ф. Павленковым и продолж. в 1933 г. М. Горьким ; вып. 1009 (809). – Библиогр.: с. 385–389. – 5000 экз. – ISBN 5-235-02408-7 (в пер.).

**Агафонова, Н. Н.** Гражданское право [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Агафонова, Т. В. Богачева, Л. И. Глушкова ; под. общ. ред. А. Г. Калпина ; авт. вступ. ст. Н. Н. Поливаев ; М-во общ. и проф. образования РФ, Моск. гос. юрид. акад. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Юристъ, 2002. – 542 с. ; 22 см. – (Institutiones ; т. 221). – Библиогр.: с. 530–540. – 50000 экз. – ISBN 5-7975-0223-2 (в пер.).

**Бахвалов, Н. С.** Численные методы [Текст] : учеб. пособие для физ.-мат. специальностей вузов / Н. С. Бахвалов, Н. П. Жидков, Г. М. Кобельков ; под общ. ред. Н. И. Тихонова. – 2-е изд. – М. : Физматлит : Лаб. базовых знаний ; СПб. : Нев. диалект, 2002. – 630 с. : ил. ; 25 см. – (Технический университет. Математика). – Библиогр.: с. 622–626. – Предм. указ.: с. 627–630. – 30000 экз. – ISBN 5-93208-043-4 (в пер.).

**Российская Федерация. Президент (2000– ; В. В. Путин).** Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Текст] : (о положении в стране и основных направлениях внутр. и внеш. политики государства). – М. : [б. и.], 2001. – 46, [1] с. ; 20 см. – 47000 экз.

**Российский профсоюз работников судостроения.** Устав общественной общероссийской организации «Российский профсоюз работников судостроения» – РПРС [Текст] : принят учред. конф. 17 дек. 1991 г. : изм. и доп. внес. I съездом профсоюза 22 дек. 1995 г., II съездом профсоюза 15 дек. 2000 г. – М. : ПрофЭко, 2001. – 43, [5] с. : ил. ; 21 см. – 1000 экз.

**«Воспитательный процесс в высшей школе России», межвузовская науч.-практическая конф. (2001 ; Новосибирск).** Межвузовская научно-практическая конференция «Воспитательный процесс в высшей школе России», 26–27 апр. 2001 г. [Текст] : [посвящ. 50-летию НГАВТ : материалы] / редкол.: А. Б. Борисов [и др.]. – Новосибирск : НГАВТ, 2001. – 157 с. ; 21 см. – В надзаг. : Мэрия г. Новосибирска, Новосиб. обл. отд-ние Междунар. ассоц. по борьбе с наркоманией и наркобизнесом, Новосиб. гос. акад. вод. трансп. – 300 экз.

**Золотой ключик** [Текст] : сказки рос. писателей : [для мл. и сред. шк. возраста] / составитель И. Полякова ; худож. В. Бритвин, Н. Дымова, С. Муравьев. – М. : Оникс, 2001. – 381, [2] с. : ил. ; 22 см. – (Золотая библиотека). – Содерж. авт.: А. Н. Толстой, Б. В. Заходер, А. М. Волков, Е. С. Велтистов, К. Булычев. – 10000 экз. – ISBN 5-249-00334-6 (в пер.).

**История России** [Текст] : учеб. пособие для студентов всех специальностей / В. Н. Быков [и др.] ; отв. ред В. Н. Сухов ; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. / при участии Т. А. Суховой. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с. ; 21 см. – 10000 экз. – ISBN 5-230-10656-5.

**Объединенная Германия: десять лет** [Текст] = United Germany: ten years : проблем.-темат. сб. / Рос. акад. наук, Ин-т науч. информ. по обществ. наукам, [Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. проблем, Отд. Зап. Европы и Америки ; отв. ред. и сост. А. А. Амплеева]. – М. : ИНИОН, 2001. – 273, [2] с. : ил. ; 21 см. – (Актуальные проблемы Европы, ISSN 0235-5620 ; 1'2001) (Серия «Европа. XXI век»). – Библиогр. в конце ст., библиогр. в примеч. в конце ст. – 360 экз.

### *Законодательные материалы*

#### *Запись под заголовком*

**Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Маркетинг, 2001. – 39, [1] с. ; 20 см. – 10000 экз. – ISBN 5-94462-025-0.

**Российская Федерация. Законы.** О воинской обязанности и военной службе [Текст] : федер. закон : [принят Гос. Думой 6 марта 1998 г. : одобр. Советом Федерации 12 марта 1998 г.]. – [4-е изд.]. – М. : Ось-89, [2001?]. – 46, [1] с. ; 21 см. – (Актуальный закон). – ISBN 5-86894-528-X.

**Российская Федерация. Законы.** Семейный кодекс Российской Федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г. : по состоянию на 3 янв. 2001 г.]. – СПб. : Victory : Стаун-кантри, 2001. – 94, [1] с. ; 20 см. – На тит. л.: Проф. юрид. системы «Кодекс» . – 5000 экз. – ISBN 5-7931-0142-X.

### *Запись под заглавием*

Конституция Российской Федерации [Текст]. – М. : Приор, [2001?]. – 32, [1] с. ; 21 см. – 3000 экз. – ISBN 5-85572-122-3.

Гражданский процессуальный кодекс РСФСР [Текст] : [принят третьей сес. Верхов. Совета РСФСР шестого созыва 11 июня 1964 г.] : офиц. текст : по состоянию на 15 нояб. 2001 г. / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Маркетинг, 2001. – 159, [1] с. ; 21 см. – 3000 экз. – ISBN 5-94462-191-5.

### *Правила*

Правила безопасности при обслуживании гидротехнических сооружений и гидромеханического оборудования энергоснабжающих организаций [Текст] : РД 153-34.0-03.205–2001: утв. М-вом энергетики Рос. Федерации 13.04.01 : ввод. в действие с 01.11.01. – М. : ЭНАС, 2001. – 158, [1] с. ; 22 см. – В надзаг.: ...РАО «ЕЭС России». – 5000 экз. – ISBN 5-93196-091-0.

Правила устройства и безопасной эксплуатации подъемников (вышек) [Текст] : ПБ 10-256-98 : утв. Ростехнадзором России 24.11.98 : обязат. для всех м-в, ведомств, предприятий и орг., независимо от их орг.-правовой формы и формы собственности, а также для индивидуал. предпринимателей. – СПб. : ДЕАН, 2001. – 110 с. : ил. ; 20 см. – (Безопасность труда России). – 5000 экз. – ISBN 5-93630-132-X.

### *Сборники без общего заглавия*

**Гиляровский, В. А.** Москва и москвичи [Текст] ; Друзья и встречи ; Люди театра / В. А. Гиляровский ; вступ. ст. и примеч. А. Петрова ; худож. И. Лыков. – М. : ЭКСМО-пресс, 2001. – 638, [1] с. : ил. ; 21 см. – (Русская классика). – 5000 экз. – ISBN 5-04-008668-7 (в пер.).

**Носов, Н. Н.** Приключения Незнайки и его друзей [Текст] : сказоч. повести / Николай Носов. Остров Незнайки : повесть : [для детей] / Игорь Носов ; [к сб. в целом] худож. И. Панков. – М. : ЭКСМО-пресс, 2001. – 638, [1] с., [4] л. цв. ил. : ил. ; 21 см. – Содерж.: Приключения Незнайки и его друзей ; Незнайка в Солнечном городе / Николай Носов. Остров Незнайки / Игорь Носов. – 7100 экз. – ISBN 5-04-008687-3 (в пер.).

## **МНОГОТОМНЫЕ ИЗДАНИЯ**

### *Документ в целом*

**Гиппиус, З. Н.** Сочинения [Текст] : в 2 т. / Зинаида Гиппиус ; [вступ. ст., подгот. текста и коммент. Т. Г. Юрченко ; Рос. акад. наук, Ин-т науч. информ. по обществ. наукам]. – М. : Лаком-книга : Габестро, 2001. – 22 см. – (Золотая проза серебряного века). – На пер. только авт. и загл. сер. – 3500 экз. – ISBN 5-85647-056-7 (в пер.).

Т. 1 : Романы. – 367 с. – Библиогр. в примеч.: с. 360–366. – Содерж.: Без талисмана ; Победители ; Сумерки духа. – В прил.: З. Н. Гиппиус / В. Брюсов. – ISBN 5-85647-057-5.

Т. 2 : Романы. – 415 с. – Содерж.: Чертова кукла ; Жизнеописание в 33 гл. ; Роман-царевич : история одного начинания ; Чужая любовь. – ISBN 5-85647-058-3.

или

**Гиппиус, З. Н.** Сочинения [Текст] : в 2 т. / Зинаида Гиппиус ; [вступ. ст., подгот. текста и коммент. Т. Г. Юрченко ; Рос. акад. наук, Ин-т науч. информ. по обществ. наукам]. – М. : Лаком-книга : Габестро, 2001. – 2 т. ; 22 см. – (Золотая проза серебряного века). – На пер. только авт. и загл. сер. – 3500 экз. – ISBN 5-85647-056-7 (в пер.).

### ***Отдельный том***

**Казьмин, В. Д.** Справочник домашнего врача [Текст] : в 3 ч. / Владимир Казьмин. – М. : АСТ : Астрель, 2001– . – 21 см. – ISBN 5-17-011142-8 (АСТ).

Ч. 2 : Детские болезни. – 2002. – 503, [1] с. : ил. – 8000 экз. – ISBN 5-17-011143-6 (АСТ) (в пер.).

или

**Казьмин, В. Д.** Справочник домашнего врача [Текст]. В 3 ч. Ч. 2. Детские болезни / Владимир Казьмин. – М. : АСТ : Астрель, 2002. – 503, [1] с. : ил. ; 21 см. – 8000 экз. – ISBN 5-17-011143-6 (АСТ) (в пер.).

или

**Казьмин, В. Д.** Детские болезни [Текст] / Владимир Казьмин. – М. : АСТ : Астрель, 2002. – 503, [1] с. : ил. ; 21 см. – (Справочник домашнего врача : в 3 ч. / Владимир Казьмин ; ч. 2). – 8000 экз. – ISBN 5-17-011143-6 (АСТ) (в пер.).

## **НЕОПУБЛИКОВАННЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

### ***Отчеты о научно-исследовательской работе***

Формирование генетической структуры стада [Текст] : отчет о НИР (промежуточ.) : 42-44 / Всерос. науч.-исслед. ин-т животноводства ; рук. Попов В. А. ; исполн.: Алешин Г. П. [и др.]. – М., 2001. – 75 с. – Библиогр.: с. 72–74. – № ГР 01840051145. – Инв. № 04534333943.

или

Формирование генетической структуры стада [Текст] : отчет о НИР (промежуточ.) : 42-44 / Всерос. науч.-исслед. ин-т животноводства ; рук.

Попов В. А. – М., 2001. – 75 с. – Исполн.: Алешин Г. П., Ковалева И. В., Латышев Н. К., Рыбакова Е. И., Стриженко А. А. – Библиогр.: с. 72–74. – № ГР 01840051145. – Инв. № 04534333943.

Состояние и перспективы развития статистики печати Российской Федерации [Текст] : отчет о НИР (заключ.) : 06-02 / Рос. кн. палата ; рук. А. А. Джиго ; исполн.: В. П. Смирнова [и др.]. – М., 2000. – 250 с. – Библиогр.: с. 248–250. – Инв. № 756600.

### *Диссертации*

**Белозеров, И. В.** Религиозная политика Золотой Орды на Руси в XIII–XIV вв. [Текст] : дис. ... канд. ист. наук : 07.00.02 : защищена 22.01.02 : утв. 15.07.02 / Белозеров Иван Валентинович. – М., 2002. – 215 с. – Библиогр.: с. 202–213. – 04200201565.

**Вишняков, И. В.** Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 : защищена 12.02.02 : утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с. – Библиогр.: с. 220–230. – 04200204433.

## **СЕРИАЛЬНЫЕ И ДРУГИЕ ПРОДОЛЖАЮЩИЕСЯ РЕСУРСЫ**

### *Газета*

Академия здоровья [Текст] : науч.-попул. газ. о здоровом образе жизни : прил. к журн. «Аквапарк» / учредитель «Фирма «Вивана». – 2001, июнь – . – М., 2001– . – 8 полос. – Еженед.

2001, № 1–24. – 10000 экз. ; 2002, № 1(25)–52(77). – 15000 экз.

### *Журнал*

Актуальные проблемы современной науки [Текст] : информ.-аналит. журн. / учредитель ООО «Компания «Спутник +». – 2001, июнь – . – М. : Спутник +, 2001– . – Двухмес. – ISSN 1680-2721.

2001, № 1–3. – 2000 экз.

### *Продолжающийся сборник*

Вопросы инженерной сейсмологии [Текст] : сб. науч. тр. / Рос. акад. наук, Ин-т физики Земли. – Вып. 1 (1958)– . – М. : Наука, 2001– . – ISSN 0203-9478.

Вып. 34. – 2001. – 137 с. – 500 экз.

Вып. 35 : Прогнозирование землетрясений. – 2001. – 182 с. – 650 экз.

Вып. 36. – 2002. – 165 с. – 450 экз.

или

Вопросы инженерной сейсмологии [Текст] : сб. науч. тр. / Рос. акад. наук, Ин-т физики Земли. – Вып. 1 (1958)– . – М. : Наука, 2001– . – ISSN 0203-9478.

Вып. 34. – 2001. – 137 с. – 500 экз. ; вып. 35 : Прогнозирование землетрясений. – 2001. – 182 с. – 650 экз. ; вып. 36. – 2002. – 165 с. – 450 экз.

### ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

Художественная энциклопедия зарубежного классического искусства [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф., зв. дан. и прикладная прогр. (546 Мб). – М. : Большая Рос. энцикл. [и др.], 1996. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : зв., цв. ; 12 см + рук. пользователя (1 л.) + открытка (1 л.). – (Интерактивный мир). – Систем. требования: ПК 486 или выше ; 8 Мб ОЗУ ; Windows 3.1 или Windows 95 ; SVGA 32768 и более цв. ; 640x480 ; 4x CD-ROM дисковод ; 16-бит. зв. карта ; мышь. – Загл. с экрана. – Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 20x14 см.

### СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ДОКУМЕНТОВ

*Статья из...*

*... книги или другого разового издания*

**Двинянинова, Г. С.** Комплимент : Коммуникативный статус или стратегия в дискурсе [Текст] / Г. С. Двинянинова // Социальная власть языка : сб. науч. тр. / Воронеж. межрегион. ин-т обществ. наук, Воронеж. гос. ун-т, Фак. романо-герман. истории. – Воронеж, 2001. – С. 101–106. – Библиогр.: с. 105–106.

*... сериального издания*

**Михайлов, С. А.** Езда по-европейски [Текст] : система платных дорог в России находится в начал. стадии развития / Сергей Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.

**Серебрякова, М. И.** Дионисий не отпускает [Текст] : [о фресках Ферапонтова монастыря, Вологод. обл.] : беседа с директором музея Мариной Серебряковой / записал Юрий Медведев // Век. – 2002. – 14–20 июня (№ 18). – С. 9.

**Боголюбов, А. Н.** О вещественных резонансах в волноводе с неоднородным заполнением [Текст] / А. Н. Боголюбов, А. Л. Делицын, М. Д. Малых // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 3, Физика. Астрономия. – 2001. – № 5. – С. 23–25. – Библиогр.: с. 25.

**Казаков, Н. А.** Запоздалое признание [Текст] : повесть / Николай Казаков ; рисунки Е. Спиридонова // На боевом посту. – 2000. – № 9. – С. 64–76 ; № 10. – С. 58–71. – ISSN 0869-6403.

**Белова, Г. Д.** Некоторые вопросы уголовной ответственности за нарушение налогового законодательства [Текст] / Г. Д. Белова // Актуал. проблемы прокурор. надзора / Ин-т повышения квалификации рук. кадров



Генер. прокуратуры Рос. Федерации. – 2001. – Вып. 5 : Прокурорский надзор за исполнением уголовного и уголовно-процессуального законодательства. Организация деятельности прокуратуры. – С. 46–49.

*Раздел, глава*

**Малый, А. И.** Введение в законодательство Европейского сообщества [Текст] / Ал. Малый // Институты Европейского союза : учеб. пособие / Ал. Малый, Дж. Кемпбелл, М. О'Нейл. – Архангельск, 2002. – Разд. 1. – С. 7–26.

**Глазырин, Б. Э.** Автоматизация выполнения отдельных операций в Word 2000 [Текст] / Б. Э. Глазырин // Office 2000 : 5 кн. в 1 : самоучитель / Э. М. Берлинер, И. Б. Глазырина, Б. Э. Глазырин. – 2-е изд., перераб. – М., 2002. – Гл. 14. – С. 281–298.