

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Международный институт экономики и права»  
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий  
по дисциплине «Формирование команды проекта»**

**(для студентов факультета «Экономики и управления»)**

Методические указания  
составил(а):

\_\_\_\_\_ *К.А. Лебедев* д.э.н., доц.  
\_\_\_\_\_

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 30.03.15г. №322).*

составлены на основании учебного плана:

*утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП.*

Методические указания одобрены на заседании кафедры

**Менеджмента, государственного и муниципального управления**

Протокол от \_\_\_\_\_ *30 августа 2018 г.* № \_\_\_\_\_ *1*

Срок действия методических  
указаний:

\_\_\_\_\_ *2018/19* \_\_\_\_\_ уч. год

Зав. кафедрой

*Н.А. Завалько*

## Содержание

1. Цель и задачи методических указаний.....	4
2. Перечень тем практических занятий.....	6
3. Содержание и методика проведения практических занятий .....	7
4. Заключение. Освоение компетенций.....	16
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение .....	18

## 1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлениям обучения по программе 38.04.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии. Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер. Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др. Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи:

разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

Знать: современные теории формирования команды проекта, концепции формирования команды проекта, инструменты теории формирования команды проекта.

Уметь: использовать современные теории формирования команды проекта, применять концепции формирования команды проекта, использовать инструменты теории формирования команды проекта.

Владеть: методами современных теорий формирования команды проекта, подходами концепции формирования команды проекта, инструментами теории формирования команды проекта.

Описание каждой практической работы содержит: тему, цели работы, оборудование, задания, порядок выполнения заданий, формы контроля, требования к выполнению заданий.

## **2. Перечень тем практических занятий**

Практическое занятие № 1 «Управление человеческими ресурсами проекта»

Практическое занятие № 2 «Команда проекта»

Практическое занятие № 3 «Социально-психологическая структура команды»

Практическое занятие № 4 «Формирование эффективных команд»

### 3. Содержание и методика проведения практических занятий

#### Практическое занятие № 1. Управление человеческими ресурсами проекта

1. При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

***Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.***

2. При организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи: как сформировать команду проекта; как организовать эффективную работу команды. В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функции, принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты - банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая проектом - менеджером, а также другие участники зависимости от специфики проекта.

***Какие из перечисленных участников проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль? Ответ обоснуйте.***

3. Система управления созданной командой проекта включает организационное планирование, кадровой обеспечение, а также функции контроля и мотивации трудовых ресурсов для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует разные стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

***Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта? Поясните.***

4. К основным характеристикам команды проекта относят: состав, структура, групповые процессы. Состав: Это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого (например, численность, возрастной, половой, состав). Структура: Рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения

межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

***Какая из перечисленных характеристик оказывает решающее значение на формирование команды проекта в рамках управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями? Почему?***

5. К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений. Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает: систему групповых ожиданий; систему статусов и ролей членов группы. По отношению к каждому члену у группы есть своя система ожиданий. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее им - наказывается. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали - сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена. Статус реализуется через систему ролей, функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе.

***Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество? Ответ аргументируйте.***



## Практическое занятие № 2. Команда проекта

1. Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Команда управления проектом — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы.

***На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно? Ответ аргументируйте.***

2. В практике можно выделить три основные модели формирования команды проекта:

- Привлечение руководителей или специалистов к работе над проектом по совместительству с основной работой. Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. Руководство предприятия назначает руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой. Ему предоставляются права по доступу к необходимой информации и по планированию и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта. Проблемы при использовании такой модели могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в малой степени может влиять на сотрудников из других подразделений из-за приоритета их подчинения линейным руководителям подразделений. Повышенная нагрузка из-за работы над проектом и по основной должности может приводить к небрежностям по проектным заданиям.

- «Предприятие в предприятии» (классическая модель). Эта модель выбирается при комплексных и объемных задачах и необходимости тесной интеграции проекта с основной деятельностью предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед отношениями подчинения руководителям традиционных подразделений. Проект курируется непосредственно руководством, а руководитель и отдельные сотрудники проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

- Смешанные формы. Чаще всего такая модель используется на средних предприятиях, исполняющих проекты. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно — извне) и, в зависимости от проекта, привлекаются квалифицированные специалисты из

функциональных подразделений по совместительству с основной работой (под отдельные задачи могут быть привлечены также специалисты извне на время выполнения конкретной задачи). Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта, который обычно имеет поддержку от руководства предприятия. Еще один вариант — назначение координатором проекта одного из высших руководителей компании. При этом для оперативной работы по проекту ему обычно выделяется молодой и перспективный сотрудник, который в дальнейшем может возглавить направление, связанное с проектом.

***Какая модель формирования команды проекта более эффективна. Ответ поясните.***

3. Место и роль команд в проекте определяется целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью. Состав и функции команды управления проектом зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях ее состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.

***Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проектом? Приведите аргументы.***

4. Культура команды менеджмента проекта различного типа в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную. По степени вовлеченности в проект в команде можно выделить три группы участников:

- основная группа — специалисты, непосредственно работающие над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающие каждого члена группы;

- вторичная группа — более обширная, чем основная, объединяет специалистов и организации, оказывающие содействие членам основной группы, но не участвующие напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;

- вспомогательная (третичная) группа — люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

***Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом? Ответ аргументируйте.***

5. Отечественные специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле команды проекта:

- Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта, начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

- Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды.

Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

- Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, понимают, что от них требуется для достижения общей цели, и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

- Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

- Этап расформирования команды. По завершении проекта команда расформировывается.

***Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.***

### **Практическое занятие № 3. Социально-психологическая структура команды**

1. Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

***Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение в рамках обобщения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями.***

2. Структура рабочих команд характеризуется: соподчиненностью неформальных (психологических) отношений формальным (должностным) отношениям; децентрализацией коммуникативных потоков; наличием норм, ориентирующих членов команды на эффективное выполнение заданий, коллективный характер действий, активное участие людей в деятельности команды и принятии решений; балансом и взаимодополнением основных лидерских ролей, их встроенностью в систему эффективного управления командой.

***Насколько сильно лидерские роли оказывают влияние на формирование структуры рабочих команд? Ответ аргументируйте.***

3. Сплоченность - свойство группы, характеризующееся степенью взаимосвязанности, единения людей. Ее рост обусловлен целым рядом факторов, например: сходством людей в ценностях, установках, ряда личностных черт; взаимной привлекательностью, обоюдной симпатией членов группы; соответствием целей группы потребностям ее членов; удовлетворенностью групповой деятельностью; возможностью людей участвовать в выработке коллективных решений; благоприятной психологической атмосферой в группе; оптимальным объемом группы.

***Какие факторы, по Вашему мнению, могут снижать сплоченность группы? Почему?***

4. Высокая сплоченность важна с точки зрения эффективного функционирования команды, поскольку способствует: сохранению членства в группе; более активному участию индивидов в жизни группы; росту индивидуальной адаптации к группе и чувства личной безопасности; более высокой групповой продуктивности. Совершенно очевидно, что высокая групповая сплоченность важное условие эффективного функционирования

рабочей команды.

***Какие меры необходимо принять в случае снижения сплоченности группы?***

***Ответ аргументируйте.***

5. Акмеологические особенности управления рабочей командой обнаруживают себя в стилевых характеристиках поведения руководителя. Одна из таких особенностей — стиль соучаствующего управления. Его отличают: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие коллективных решений; делегирование руководителем подчиненным ряда управленческих полномочий; предоставление работнику возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи и т. п., внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов; поддержка личностного и профессионального роста работника.

***В каких случаях применимы акмеологические особенности управления рабочей командой? Ответ поясните.***

## Практическое занятие № 4. Формирование эффективных команд

1. Социальные технологии появились в структурах управления с того момента, когда специалисты начали рассматривать управление как систему, населенную субъектами управления, т.е. как социальную систему. Подходов к описанию функционирования социальных систем известно много, но мы предлагаем подойти к этой проблеме с позиции изучения отношений составляющих ее субъектов деятельности — руководителя системы и его «команды». В социальной психологии давно существует аксиома, утверждающая, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы. Состояние системы фиксируется с помощью определенного языка описания.

***Согласны ли Вы с тем утверждением, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы? Ответ аргументируйте.***

2. Эффективной технологией изменения таких характеристик социальной системы, как гибкость, адаптивность и управляемость, является **имитационно-моделирующая система рефлексивного типа (ИМС)**. Имитационно-моделирующая система опирается на прочный операционный базис, позволяющий диагностировать, прогнозировать и изменять социальную систему от существующего до заданного состояния с ранее заказанными характеристиками. В основу ИМС положено представление о структуре деятельности как о циклической последовательности состояний субъекта деятельности (управления). В качестве состояний деятельности выделяются: М - мотивация, целеполагание; Д - действие; Р - рефлексия, знание, анализ.

***В каких случаях имитационно-моделирующая система рефлексивного типа обеспечивает прогнозирование и изменение социальной системы? Ответ аргументируйте.***

3. Степень размытости отношений определяется различными позициями субъектов на кольце деятельности. Субъекты могут находиться в разных точках кольцевой структуры, что определяется их матрицами и характеризует их отношения. Для выявления характеристик конфликтных ситуаций и разногласий субъектов необходимо определять характеристики матриц: симметрию матриц; отличие матриц по параметрам; степень асимметрии матриц; параметры матриц. Все эти параметры интерпретируются социально как параметры отношений в социуме, которые влияют на «ткань» отношений субъектов.

***Как степень размытости отношений может оказывать влияние на формирование команды проекта? Ответ поясните.***

4. В результате реализации технологического проектирования и имитационного моделирования управления могут осуществляться: повышение эффективности взаимодействия управленческих структур на всех уровнях организации; обеспечение гибкости и адаптивности системы управления организацией при появлении новых форм или направлений деятельности и решение соответствующих этим изменениям вопросов кадровой политики; децентрализация управления и соответствующая ей специализация

управленческих структур организации; отработка взаимодействия между управленческими структурами при переходе к новым условиям, диктуемым законодательной, правовой или социальной сферой; выявление позиционно-конфликтных ситуаций и преодоление феномена группового профессионально-кланового эгоизма в системах управления.

*За счет каких действий можно преодолеть феномен группового профессионально-кланового эгоизма?*

#### 4. Заключение. Освоение компетенций

Реализация компетенций:

- ПК-1 - способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ПК-6 - способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;
- ПК-8 - способен обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам анализа учебной литературы для решения профессиональных задач коллектива.

3. Соблюдение требований к решению задач: правильное оформление; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной



литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешность в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- ПК-1 - способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- ПК-6 - способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;

- ПК-8 - способен обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ						
Рекомендуемая литература						
Основная литература						
Код	Авторы	Заглавие	Назначение	Издательство	Год издания	Количество
Л1.1	Ехлаков Ю.П.	Управление программными проектами	учебное пособие	Томск : Эль Контент, 2014. - 140 с.	2014	
Л1.2	Московченко А.Д.	Фундаментально-технологический проект инженерно-технического образования	учебное пособие	Томск : ТУСУР, 2016. - 270 с.	2016	
Л1.3	Рыбалова Е.А.	Управление проектами	учебное пособие	Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. - 206 с.	2015	
Дополнительная литература						
Л2.1	Красностанова М.В.	От изобретательской команды до хайтек-корпорации: человеческий фактор и динамика инновационного проекта	учебное пособие	Москва : РГ-Пресс, 2014. - 88 с.	2014	
Л2.2	Богомолова А.В.	Управление ресурсами проекта	учебное пособие	Томск : Эль Контент, 2014. - 160 с.	2014	
Л2.3	Ехлаков Ю.П.	Управление программными проектами	учебник	Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. - 217 с.	2015	
Л2.4	Кулешова Е.В.	Управление рисками проектов	учебное пособие	Томск : Эль Контент, 2015. - 188 с.	2015	
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»						
	Наименование ресурса			Адрес		
Э1	Официальный сайт Института Управления Проектами (PMI).			<a href="http://www.pmi.org">http://www.pmi.org</a>		
Э2	Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами.			<a href="http://ipma.ch">http://ipma.ch</a>		
Э3	Бобровский С. «Критические цепочки – третья революция в управлении проектами».			<a href="http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2760">http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2760</a>		