Содержание

Введение.....3
1. Теоретические и методологические аспекты управления проектом.....6
1.1. Сущность и принципы управления проектом.....6
1.2. Инструменты управления проектом.....10
1.3. Особенности управления проектом в образовательной среде.....14
2. Исследование механизма управления проектом в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50».....20
2.1. Характеристика организации.....20
2.2. Назначение, цели и требования системы управления проектом в МБОУ «Школа номер 50».....28
2.3. Анализ проблем и возможных рисков проектного управления в МБОУ «Школа номер 50».....35
3. Формирование проекта по совершенствованию системы управления в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50».....43
3.1. Разработка и обоснование проекта по совершенствованию системы управления в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50».....43
3.2. Рекомендации по подготовке участников проекта.....51
3.2 Расчет эффективности разработанного проекта.....61
Заключение.....66
Список использованной литературы.....69

Введение

Исследование общемировой практики в области управления свидетельствует об оперативном реагировании организационных структур на рыночные факторы и процессы, так как это определяет соответственно, уровень конкурентоспособности субъекта на рынке.

Популярность проектного менеджмента как одного из эффективных подходов управления набирает большой оборот в современном обществе страны. Успешный опыт зарубежных стран внедрения принципов проектного менеджмента подтолкнул некоммерческий сектор РФ обратить внимание на проектное управление как на инструмент повышения эффективности деятельности образовательных организаций.

Были созданы различные теории, помогающие точно идентифицировать риски и оценивать их влияние на цели.

Основная цель современного российского менеджмента - обеспечить малейшее снижение прибыли в случае худших последствий. Поэтому система оценки рисков и управления рисками, возникающими в процессе работы, привлекает большое внимание.

В то же время, несмотря на большое количество исследований, вопрос повышения конкурентоспособности управленческих профессиональных учебных заведений не прояснился. В частности, актуальной представляется концептуальная модель управления процессом развития конкурентоспособности профессиональных образовательных организаций в современных локальных социокультурных реалиях. Целью данного исследования является разработка и теоретическая апробация концептуальной модели развития организаций управления профессиональным образованием, которая соответствует современному целевому определению государственной политики России в области образования.

Использование стратегических технологий и инструментов управления – это управление рисками, чтобы добиться воздействия на величину и степень риска. Механизм основан на выявлении рисков и работе по их снижению. Управление рисками дает возможность предвидеть эту ситуацию и своевременно принимать меры по ее смягчению.

Целью данной работы является исследование основ управления проектом в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучить сущность и принципы управления проектом;

- выделить инструменты управления проектом;

- рассмотреть особенности управления проектом в образовательной среде;

- исследовать назначение, цели и требования системы управления проектом в МБОУ «Школа номер 50»;

- проанализировать проблемы и риски проектного управления в МБОУ «Школа номер 50»;

- разработать и обосновать проект по совершенствованию системы управления в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50»;

- рассчитать эффективность разработанного проекта.

Объектом исследования в данной работе служит МБОУ «Школа номер 50».

Предметом исследования в работе выступает проектный подход в управлении.

Для работы взяты исследования в сфере возможностей проектного подхода: Борисова О.А., Жихарев К.Л., Горбашко Е.А., Грачева М.В., Гришина К.Е., Краснов А.С., Лексин В. Н., Порфирьева Б. Н., Николаев А.А., Дунаева А.И., Удачин Н.О., Павлов А.Н., Суетин С.Н., Титов С.А., Тхориков Б.А., Фомин С.Г. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие значение применения проектного подхода, а так же виды и инструменты проектного управления.

Практическая значимость работы состоит в создании, а также обосновании мероприятий по росту эффективности механизма управления рисками МБОУ «Школа номер 50».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, перечнем использованных источников.

1. Теоретические и методологические аспекты управления проектом

1.1. Сущность и принципы управления проектом

В последние годы обновилось управление проектами. Современная среда сочетает в себе управление проектами и различные инструменты (WBS, OBS, GIS) и графическое программное обеспечение для создания диаграмм Ганта, оптимизации структур бизнес-процессов, визуализации критических путей и т. д.

Развитие проектного менеджмента и его проникновение во все сферы жизни человека позволяет систематически эффективно использовать имеющиеся знания. Сегодня оптимальное распределение ресурсов и времени имеет решающее значение во всех сферах деятельности и строительстве недвижимости. Методы проектирования позволяют решать любые сложные задачи, обычно используемые в современных организациях.

С помощью этого метода упрощается деятельность менеджеров и всей организации, повышается управляемость процесса управления проектами, на отклонения можно вовремя реагировать, а ошибки можно выявлять и уменьшать. Уровень бизнес-риска.

С точки зрения корпоративного управления проектное право интерпретируется как форма управления, которая фокусирует внимание и ресурсы на выполнении определенного количества задач, но имеет определенные ограничения с точки зрения времени, ресурсов и денег.

Предметом проектного подхода является демонстрация методов, инструментов, применения сравнительных стандартов и альтернативных организационных решений для реализации предпринимательских идей в моделях с ограниченными ресурсами.

Это означает, что управление проектом - это процесс управления ресурсами, доступными команде и проекту, и, поскольку проект был завершен много раз, он позволяет вам организовать и структурировать

проект с некоторой помощью. метод. Время было удачным и дало ожидаемые результаты.

В результате решения проектного подхода формируется система информации, использование которой направляется на решение любых вопросов в процессе управления. Предпосылки применения проектной структуры управления представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. - Незаменимость и предпосылки применения системы проектного управления

Система управления проектами важна для управления качеством работы и очень эффективна для анализа уровня риска. Руководитель проекта анализирует отклонения от запланированных результатов, при

необходимости вносит коррективы и принимает мудрые управленческие решения.

Для обеспечения эффективности процессов системное управление проектами, конечно, должно продолжать работать как межведомственная система управления проектами, основанная на этих принципах.

1. Простейший принцип целостности блокчейна. Система условий реализации проекта обусловлена внедрением иерархического и иерархического контроля управления.

Обратите внимание, что на каждом этапе окончательной органической координации системы управления городскими социальными проектами каждое чрезвычайное действие осуществляется на основе ряда мер, предпосылок и приоритетов для дальнейшего развития проекта. система.

2. Принцип ГОСТ - проект и результат. Вообще говоря, в конкретных случаях мы имеем в виду инфраструктуру pblockchain, проекты строительных офисов, компании по информационным системам blockchain и управление ключами проектов, которые фактически использовались с момента создания проектных возможностей комитета в декабре. И связанная система проекта, принцип указателя, шаблон системы документов, организация проекта.

3. Принцип постепенного устранения осложнений. В первом направлении фазы консолидации простые социальные элементы создаются в институциональных условиях, но постепенно все новые элементы в системе необходимости добавляются к системе необходимости, тем самым усложняя внедрение системы предприятия. сложный.

4. Принцип итеративной работы (подача, тест оптимизации, оценка качества и исправление блокчейна, процедуры, результаты ремонта в случае сбоя).

5. Принцип современной целостности принятия решений означает, что все системы принятия решений взаимосвязаны и работают вместе в российской системе.

Управление проектами применимо к разработке и внедрению методов, используемых в управлении проектами различными отделами в экономической сфере для разработки новых продуктов и принятия мер по обеспечению организации. Заявление правительства. Талантливый руководитель не ограничивается одним проектом, мы всегда говорим о серии проектов, потому что эффективность деятельности достигается за счет ее сложности.

На сегодняшний день в проектном руководстве внедрено большое количество разнообразных методов руководства проектами под любые нужды. Необходимо лишь понять, что является основным для конкретной разработки – инструменты, сроки выполнения, следование стандартам, или комплекс условий. После этого следует выбрать метод руководства проектом, направленный на решение такого показателя

Самый распространенный метод управления проектами - классический (водопадный) метод. В этом методе используется решение «водопад» или «водопад», при котором задача меняется постепенно, как брызги воды.

При таком подходе важны основные этапы реализации: инициирование проекта, планирование, разработка, принятие решений, тестирование, анализ и завершение. Следует отметить, что следующая фаза проекта может начаться только после того, как предыдущая фаза будет завершена и принята заказчиком. Этот метод обычно используется для конкретных продуктовых проектов. Это монтаж оборудования, различные стройки и т. д. Реализация подобных проектов требует принятия ряда мер. Кроме того, разработанный план можно повторно использовать в аналогичных проектах в будущем.

Гибкая модель руководства проектами (Agile) — это способ подхода к решению целей проекта, направленный на применение итеративного принципа решений этапов разработки, активное структурирование требований к нему при постоянном взаимодействии представителя заказчика с самоорганизованной командой разработки, сформированной из профильных специалистов.

Суть данного метода заключается в том, что процесс делится не на последовательные этапы, а на отдельные, небольшие подпроекты, которые следует собрать в готовый продукт. В связи с этим, инициация и верхнеуровневую разработку готовится для всего проекта, а дальнейшие этапы индивидуальны для каждого. Данное обстоятельство дает возможность быстрее сообщать о достижениях этих мини-проектов, а начиная следующий подпроект (итерации), остается возможность корректировки направлений на соседние направления и больших затрат.

Сравнивая PRINCE2 с гибкими методами, можно отметить, что в нем не используется итеративный способ решения задачи. Если анализировать PRINCE2 с прочими продуктами, то это скорее сочетание гибкого и стандартного способов для такого руководства.

В этом методе, PRINCE2, не содержится профильных аспектов руководства, к примеру, по отраслям. Также здесь нет определенных инструментов руководства проектами, таких как всем известные диаграмма Гантта, WBS. Если сравнить структуру команды в PRINCE2 и в других способах решений для такого руководства, то очевидно, что в данном случае она более четко определена. Причина в том, что PRINCE2 предназначен для на масштабных государственных разработок. PRINCE2 легко адаптируется к проектам любой предметной области любого масштаба.

1.2. Инструменты для управления проектом

Каждый проект имеет определенные условия и характеристики: задачи, цели, время, финансирование, человеческий характер и другие подобные ограничения, отличия от других целей и конкретная организация реализации проекта. Заключительный этап каждого проекта должен иметь смысл и иметь свою концепцию.

Результат проекта представляет собой положительное влияние реализованного продукта или проекта. Если он соответствует требованиям плана и может повлиять на будущие показатели компании, то он считается успешным.

Эффективность - это любая разработка или проект, направленный на получение прибыли, другими словами, он должен играть роль в увеличении прибыли компании или эффективности бизнеса.

В результате должен получиться уникальный продукт, но, несмотря на многие из вышеперечисленных факторов, каждый проект имеет некоторые из тех же характеристик, что и производство: люди сосредоточены на менеджерах проектов, ограниченных ресурсах, планировании, исполнении и управлении.

Каждый проект состоит из определенных этапов разработки, составляющих его жизненный цикл. Он включает в себя все этапы процесса, а его полнота зависит от направления и масштабов компании. Концепция жизненного цикла проекта означает, что существует несколько этапов: рождение идеи проекта, разработка или планирование проекта, решение, контроль или обеспечение проекта и описание проекта.

Существует множество определенных правил для проектов обслуживания, например, вы можете перейти на следующий этап только после завершения предыдущего этапа. Каждый этап жизненного цикла сочетается с определенным набором процессов. Во-первых, каждая компания, реализующая проект, определила цели и концепцию проекта. После этого должен быть разработан план, включающий устав и некоторые другие документы. Затем вы можете начать реализацию проекта, после чего будут выявлены ошибки и устранены проблемы.

Затем начинается заключительный этап, в ходе которого формируется отчет о завершении проекта. У каждого жизненного цикла проекта своя продолжительность, и каждый проект индивидуален; это зависит от типа, размера и отрасли компании.

Процесс управления проектом включает в себя выбор наиболее эффективных средств действий с учетом временных ограничений, финансовой поддержки и реализации конечных результатов деятельности, а также мониторинг реализации (см. рисунок 1.2).

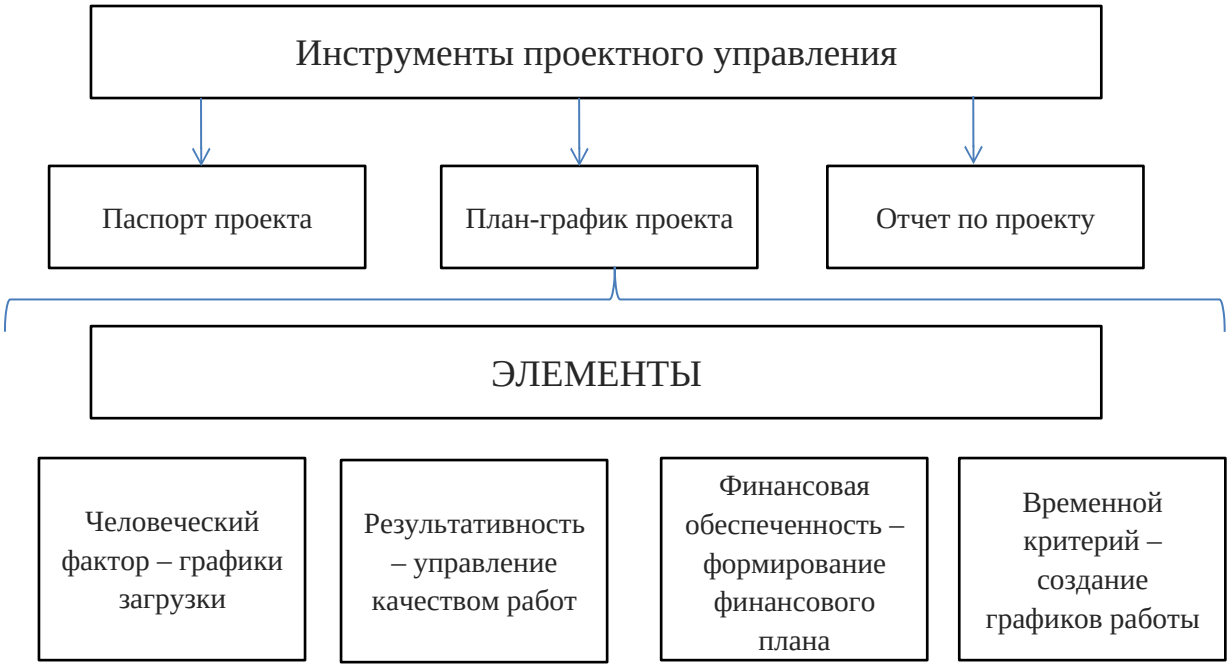


Рисунок 1.2. - Инструменты для проектного управления

Таким образом, основная цель внедрения проектного управления состоит в повышении эффективности реализации стратегий социально-экономического развития

Модель проектного руководства представлена на рисунке 1.43



Рисунок 1.3. - Модель проектного управления

Самым влиятельным методом коммуникации в рамках проекта, несомненно, является выполнение вышеупомянутых рекомендаций по качеству и внедрение версии проекта информационной системы институциональной автоматизации в управление жилищным проектом. LCS сэкономит время участникам блокчейна для управления проектами:

1. Эффективные инструменты для управления механизмом реализации проекта, включая следующие функции - управление проектами, которое входит в большинство этапов инфраструктуры организации жизненного цикла (требуется запуск, планирование, мобильные приложения и принципы контроля), завершение проекта); Инфраструктура жизненного цикла. Принципы каждого этапа проектирования системы, реализация некоторых ключевых методов для мониторинга показателей эффективности и успешного контроля.

2. Новейшая база знаний для своевременного реагирования на риски, связанные с блокчейн-проектами:

- Создание единого высококачественнго способа использования пространственной информации для реализации интеллектуальной связи

между участниками и предотвращения воздействия удаленных организаций на проекты и учреждения.

- Обеспечение доступности реальной версии приложения данных проекта в режиме копирования;

- Реализация условий корректной реализации веб-интерфейса.

Поэтому процесс управления проектом - это контроль его реализации и выбор наиболее эффективного метода работы с учетом таких факторов, как временные ограничения, финансовая поддержка и реализация конечного результата деятельности[1].

1.3. Особенности управления проектом в образовательной среде

Большинство проектов, которые направлены на разного рода деятельность, обладают между собой многими общими чертам, вне зависимости от того связаны они со сферой разработки программного обеспечения, строительства или образования. Так, можно с уверенностью говорить, что методами управления проектом, как правило, сохраняется своя сущность вне зависимости от области реализуемого проекта. Но, несмотря на это утверждение, проекты из разных областей обладают своими особенностями. Далее рассматривается ряд особенностей учебных проектов. Наиболее действенный способ руководства образовательной сферой - проектный способ. Такой проект служит формой занятий, которая предусматривает наличие системного характера деятельности каждого его участника по получению навыков от образовательной продукции в конкретный период времени — за одно занятие или несколько.

[1] Зонов В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти, Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции. – 2015. – № 9. - С.99–106.

С учетом того, что деятельность может носить не однодневный характер, в образовательной сфере также предусмотрено непрерывное образование, в рамках которого развитие ребёнка ведут от рождения и до сознательного возраста.

Образовательные проекты нацелены на то, чтобы учащиеся получили определенную квалификацию или повысили ее. Основная специфика учебных проектов подразумевает:

1. Есть лицензия на предоставление образовательных услуг;

2. Высокой конкуренции;

3. Разной направленности проектов: некоторые из образовательных проектов направлена на создание имени и на то, чтобы расширить количество образовательных услуг, часть - на основную прибыль;

4. Финансированием, которое осуществляют разными способами: взносы обучаемых, финансирование из бюджетов государства, финансы организаций, деньги спонсоров.

Так же может быть выделен тот факт, что одна из особенностей образовательной сферы - преобладание наибольшего количества женщин. По статистики около 85% женщин и только 15% мужчин трудятся в сфере образования. Средний возраст работников образования от 30 до 50 лет. Сфера образования очень ограничена в молодых кадрах, на это влияет слабое развитие в карьере и низкий уровень заработной платы.

В продолжении рассмотрения внутренней среды организации по Мескону, особую роль стоит отвести людям. Обычно в рабочей среде людьми образован ряд определённых групп, несущих ответственность за конечный результат. Взаимоотношения внутри этих объединений, ровно, как и между самими объединениями людей могут иметь с одной стороны личный, а с другой стороны профессиональный оттенок. Конфликтные ситуации возникают в обоих вариантах.

Конфликт определяет то, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) начинает противоречить

интересам другой стороны. Так, можно сделать вывод, что основа конфликтов заключается в столкновении таких категорий, как несовместимые интересы, мнения, потребности, ценности, различные представления о способах достижения целей.

Конфликты бывают следующих видов:

1. Горизонтальными - происходящими между сотрудниками, которые не подчиняются друг другу;

2. Вертикальными - осуществляющимися между людьми, один (одни) из которых находится в подчинении у другого (других));

3. Смешанными – предусмотрено наличие как горизонтальных, так и вертикальных связей.

Также, по типологии конфликт может быть:

1. Внутриличностным;

2. Межличностным;

3. Между личностью и группой;

4. Между группами.

В рамках данного исследования внутриличностный конфликт не рассматривается, так как данный конфликт является конфликтом целей и взглядов внутри личности, а не конфликтом взаимодействия людей в организации. Самый распространённый тип конфликта - межличностный конфликт, для которого характерно яркое проявление в рамках организации. Многими руководителями ошибочно считается, что единственная его причина – это несходство характеров, но зачастую данный тип конфликта является борьбой за ограниченные ресурсы, которые представлены материальными средствами, производственными площадями, временем использования оборудования, рабочей силой. Каждый уверен, что ресурсы необходимы именно ему, а не другому.

Суть конфликта между личностью и группой заключается в том, что неформальными группами устанавливаются свои нормы поведения, общения. Они должны соблюдаться каждым членом такой группы. Факт

отступления от принятых норм группой рассматривается в качестве негативного явления, результатом становится конфликт между личностью и группой. Другим распространенным конфликтом этого типа является конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжелое течение такие конфликты происходит в условиях авторитарного стиля руководства. Последний тип конфликтов - конфликт между группами. Организацию составляют различные формальные и неформальные группы, между которыми возможно возникновение конфликтов (руководство и исполнители, работники различных подразделений, неформальные группы в рамках подразделений, администрация и профсоюз).

В большинстве случаев конфликты вызваны тремя группами причин, которые обуславливают:

1. Трудовые процессы;

2. Психологические особенности взаимоотношений людей;

3. Личностные особенности членов группы (наличие или отсутствие самоконтроля, коммуникабельности, агрессивности, грубости, бестактности и т.д.).

Существует ряд методов для урегулирования конфликтов. Они могут быть как структурными, так и межличностными. Структурные методы направлены на то, чтобы разрешить конфликты между личностью и группой, а также между группами. Межличностные методы направлены на решение межличностных конфликтов. В рамках структурных методов преодоления конфликта происходит следующее:

1. Требования по рабочим процессам дополнительно доносятся до сотрудников;

2. Используются коммуникации, которые формируют в систему поведенческие ситуации сотрудников и отдельных структур организации, стандарты для утверждения решений и другой коммуникации;

3. Устанавливаются общеорганизационные системные цели;

4. Задействуется мотивация.

Что касается особенностей образовательной сферы, стоит отметить, что требования к кадрам, которые работают в рамках образовательной сферы, достаточно высоки. Говоря о команде образовательного проекта, то в основном, к менеджерам наряду со стандартными требованиями к знаниям, навыкам и компетенциям, образовательной организация добавляются свои требования. При рассмотрении сайтов по поиску работы, основные требования к менеджеру заключаются в наличии:

1. Опыта организаторской и административной работы;

2. Хорошего знания сферы деятельности и ее рынка;

3. Понимания воронки продаж в рамках образовательного проекта;

4. Умений по оценке всех затрат проекта, в том числе косвенных, и умения добиваться прибыльности проекта;

5. Навыков работы в MS Project;

6. Умения и желания командной работы, коммуникабельности, энергичности и позитивного настроя;

7. Высшего образования (например, в области управления персоналом, психологии, менеджмента, педагогики);

8. Опыта взаимодействия с учебными заведениями, организации студенческих мероприятий;

9. Способности к генерированию ярких идей, к быстрому и нестандартному решению любых проблем;

10. Умения эффективного управления своим временем, правильного планирования рабочего дня, выделения приоритетных задач.

Кроме того, работодателями выделяется ряд основных обязанностей, которые должен осуществлять менеджер образовательного проекта:

1. Анализировать актуальные темы на рынке образования;

2. Разрабатывать планы по запуску проектов;

3. Разрабатывать и оформлять предложения в соответствии со сценариями проведения мероприятий;

4. Рассчитывать и формировать прибыльность проектов, составлять сметы и бюджет мероприятий, учитывая все затраты, в том числе косвенные;

5. Реализовывать проекты с участием отделов: маркетинга, продаж, администраторов мероприятий; решать организационно-технические вопросы в ходе подготовки мероприятия;

6. Контролировать проведение мероприятий и координировать работу администратора;

7. Подготавливать отчеты в соответствии с результатами проведенных мероприятий;

8. Принимать участие в наполнении сайта компании контентом – текст и фотоматериалы.

Так, проектную образовательную сферу характеризует ряд особенностей, способных вызывать конфликты, которые могут возникнуть как между отдельными сотрудниками, так и между группами людей. Несмотря на наличие нерациональной структуры кадров в образовательной сфере, для нее характерен ряд высоких требований к кадрам при найме.

2. Исследование механизма управления проектом в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50»

2.1. Характеристика организации

Рассматриваемое муниципальное бюджетное учебное учреждение «Школа номер 50» некоммерческая структура, не ставящая как основную цель для себя получение финансовой прибыли.

Предметом производственной деятельности МБОУ «Школа номер 50» является оказание услуг в целях получения на основании права граждан Российской Федерации всеобщего и бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования соблюдая интересы человека, его семьи, всех слоев общества и правового государства.

Приоритетной целью деятельности, с которой создана «Школа номер 50», является учебная работа по учебным программам.

Целями деятельности «Школа номер 50» также являются:

1) формирование системы здорового и безопасного образа жизни, сохранение здоровья учеников;

2) формирование благоприятных условий для всестороннего развития человека, а также возможности удовлетворения потребности студентов в самообразовании и получении дополнительного образования;

3) выявление, мотивация и поддержка способных студентов;

4) социализация и адаптация учеников к взрослой жизни;

5) обеспечение отдыха студентов во время каникул, подготовка интеллектуальной, спортивной, и другой полезной деятельности студентов.

Школа следует муниципальному плану, который создан на основании основных видов работы «Школа номер 50» формируется, утверждается в строгом порядке, созданном учредителем.

Основные виды работы в Школе 50:

1) Начальные общеобразовательные базовые курсы;

2) Основные общеобразовательные курсы;

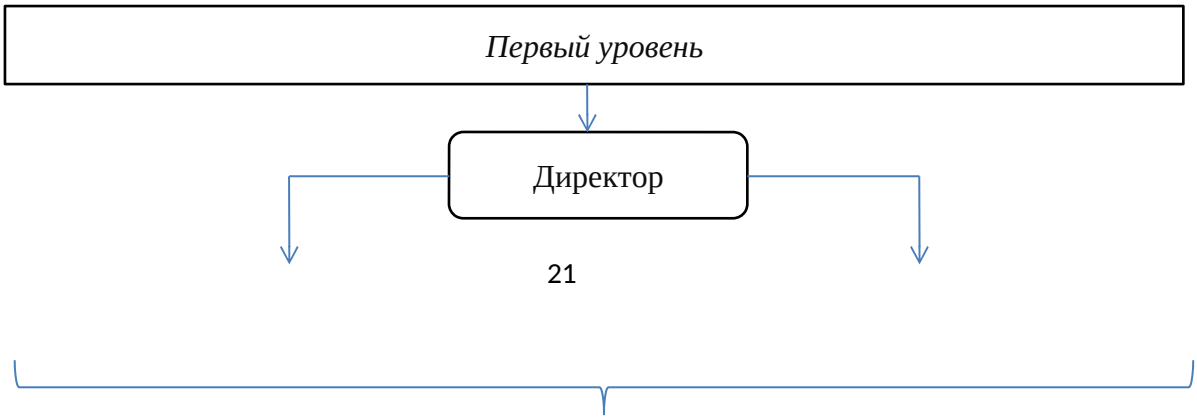
3) Учащиеся получают основной общеобразовательный план для общего среднего образования.

Управление образовательными учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и действующим школьным регламентом, которые формируются на основе личного управления и автономии. Школьная команда, состоящая из учеников и учителей, решает их проблемы, общаясь с законным представителем родителей или ребенка и общественностью.

Школы обладают автономией, что означает независимость в процессе образовательной, научной, административной, финансовой и экономической работы, а также в процессе разработки и реализации ключевых местных действий в соответствии с российским законодательством и уставами уполномоченных учреждений.

В этой школе лидерство осуществляется на основе демократии, консенсусного лидерства и автономии, принимая во внимание обязанности, возложенные на администраторов и учителей.

Организационная структура системы управления состоит из четырех уровней лидерства (см. рисунок 2.1).



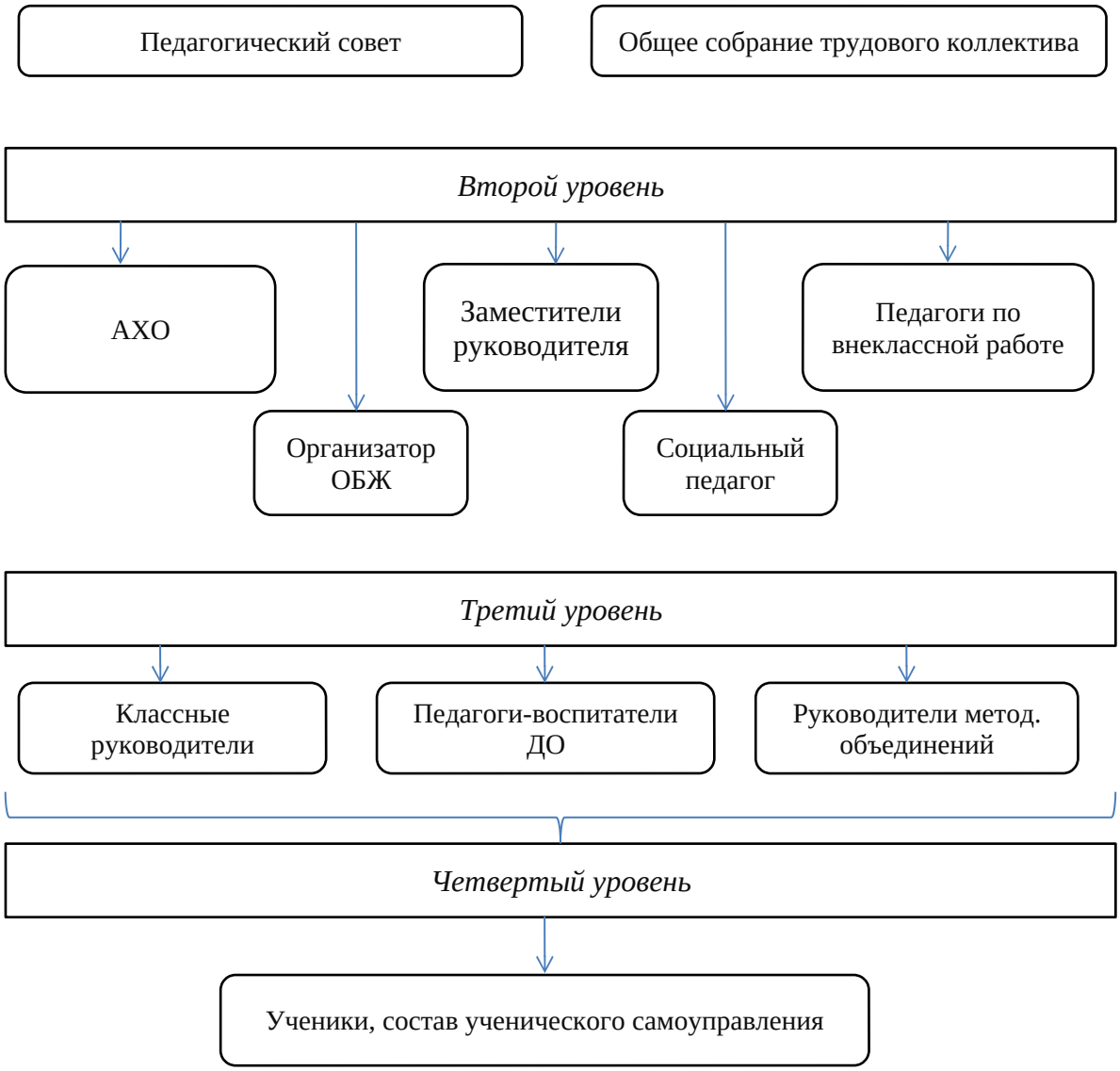


Рисунок 2.1 – Организационная структура МБОУ «Школа номер 50»

Первый уровень включает следующие экзамены:

- Директор школы отвечает за управление организацией и несет полную ответственность за все, что происходит в школе.

- Учебный комитет - высшее самоуправление школы, членами которого являются штатные и штатные учителя школы.

- Собрание коллектива предприятий является основным органом группы предприятий, от утверждения устава, «уставов» до принятия решения о заключении коллективного договора и последующих согласований и т. д.

Следующий уровень - заместитель директора по академическим вопросам, академическим вопросам, АНС, внешкольные педагоги,

социальные педагоги, агентства по надзору за безопасностью жизни и организации, на которые влияет каждый член организации: методический комитет, комитет по сертификации, комитет по предупреждению преступности, заработная плата и социальное обеспечение. надбавка за комиссию. Через этих директоров школ директор косвенно руководит школьной системой.

Учителя третьего уровня, учителя и воспитатели дополнительного образования, школьные методические ассоциации и руководители творческих коллективов выполняют организационные и административные функции, с одной стороны, и взаимодействуют с государственными органами, автономными учреждениями и родителями.

Четвертый уровень - учащиеся национальных колледжей, ученики классов, члены кружка. Участие студентов в системе управления школой и классом обеспечивает формирование и развитие личных организаторских навыков и качества работы.

Практика в рамках выполнения научно-исследовательской работы проходилась в бухгалтерии как подразделения административно-хозяйственной части (АХЧ) в качестве помощника бухгалтера.

К обязанностям, исполняемым в ходе прохождения практики, относятся:

- осуществление бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций МБОУ «Школа номер 50» (учет основных средств, материальных ценностей, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками за предоставленные услуги и т.п.);

- прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета МБОУ «СОШ № 11» НГО;

- отображение на счета бухгалтерского учета операций, связанных с перемещением основных средств, материальных ценностей и денежных средств МБОУ «Школа номер 50»;

- подготовка сведений по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, оформление их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Школа строит свои отношения с другими учреждениями, организациями и гражданами во всех сферах на основе договоров, соглашений, контрактов. Школа свободна в выборе форм и предмета договоров и обязательств, любых других условий взаимоотношений с учреждениями, организациями, которые не противоречат законодательству Российской Федерации и настоящему Уставу

Финансовое обеспечение деятельности МБОУ «Школа номер 50» осуществляется в соответствии с законодательством за счет средств областного бюджета и бюджета города в форме предоставления субсидии на выполнение муниципального задания, бюджетных инвестиций, а также субсидии на иные цели.

«Школа номер 50» вправе осуществлять приносящую доходы деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создано, и соответствующую этим целям.

В частности МБОУ «Школа номер 50» вправе:

а) оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные услуги, в том числе платные образовательные услуги;

б) передавать в аренду имущество, закрепленное за Учреждением на праве оперативного управления, в том числе недвижимое и особо ценное движимое имущество, с согласия собственника этого имущества.

Доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение МБОУ «Школа номер 50».

МБОУ «Школа номер 50» оказывает платные услуги. Виды платных услуг МБОУ «Школа номер 50» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Виды платных услуг МБОУ «Школа номер 50» в 2018-2020 году

Название услуги/количество часов в год	Стоимость часа/дня	Возраст обучающихся/ класс	Период реализации
Группа продленного дня. Присмотр и уход	49,82 руб. в день 996,4 руб. в месяц	6.5-11 лет	Сентябрь 2019 г. – май 2020 г.
Организация курсов по подготовке детей к обучению в школе	120 руб.	6 лет	Сентябрь 2019 г. — Май 2020 г.
Кружок физкультурно – спортивной направленности для детей «Самбо» (90 мин)	150 руб.	1-11 класс	
Кружок физкультурно – спортивной направленности для детей (90 мин)	150 руб.	1-11 класс	Сентябрь 2018 г.- Май 2020 г.
Кружок естественно - научной направленности для детей	150 руб.	1 класс	
Обучение спортивным танцам	150 руб.		23 сентября 2019 г. — 30 мая 2020 г.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов МБОУ являются:

- средства, выделенные в форме субсидий из муниципального бюджета;

- имущество, в том числе недвижимое, особо ценное движимое имущество, закрепленное за Учреждением собственником;

- имущество, приобретенное за счет средств, выделенных Учредителем;

- доходы, полученные в результате добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц;

- доходы, полученные от приносящей доход деятельности;

- имущество, поступившее Учреждению по иным основаниям, не запрещенным законодательством Российской Федерации.

Порядок формирования муниципального задания и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяются администрацией г. Саров.

Контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества, закрепленного за МБОУ на праве оперативного управления, осуществляют Управление муниципальной собственностью администрации муниципального рацона и Учредитель в установленном законодательством порядке.

Рассмотрим финансовое обеспечение МБОУ «Школа номер 50» за три года.

Бюджет школы состоит из двух частей: субсидии на муниципальное задание, субсидии на иные цели.

В 2018 году финансирование деятельности образовательного учреждения осуществлялось за счет:

- субсидий на муниципальное задание - 7711762,62 руб.;

- субсидий на иные цели - 1 670 441,77 руб.

На выполнение муниципального задания в 2018 году учреждению предварительно выделены бюджетные ассигнования в объеме 7711762,62 руб, что на 1,5 % больше, чем в предыдущем году.

Из них, источниками финансирования расходов являются:

- федеральный- 0,00 руб.;

- областной бюджет – 2 297 727,18 руб.;

- местный бюджет – 414035,44 руб.

- внебюджетные средства - 0,00 руб.

Сравнительный анализ конкурентов МБОУ «Школа номер 50» представлен в таблице 2.2. Для сравнительного анализа образовательной деятельности конкурентов по отношению к МБОУ «Школа номер 50» была применена балльная система оценок (от 1 до 5).

Таблица 2.2 - Сравнительный анализ конкурентов МБОУ «Школа номер 50»

Показатель	МБОУ «Школа номер 50»	МБОУ Гимназия № 2	МБОУ Лицей № 3
Материально-техническая база	4	5	4
Используемые инновационные технологии	3	4	4
Современные технические средства обучения	4	4	4
Квалификация преподавателей	5	5	4
Возможность привлечения дополнительных источников финансирования	3	3	2

Графические конкурентный анализ представим с помощью многоугольника конкурентоспособности (см. рисунок 2.2).

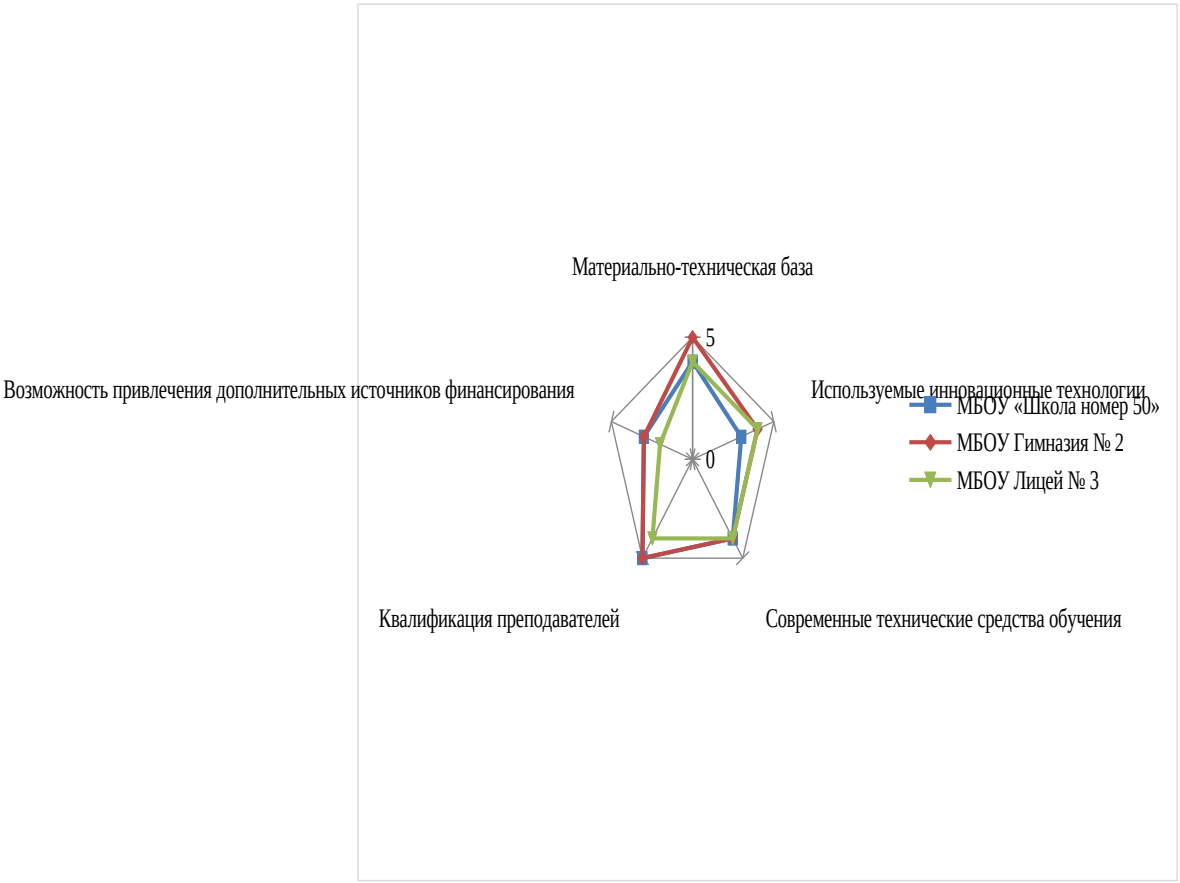


Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности МБОУ «Школа номер 50»

Из приведенных выше таблицы и диаграммы видно, что МБОУ «Школа номер 50» не занимает лидирующую конкурентную позицию в образовательной сфере города, что указывает на существующие проблемы в деятельности организации.

2.2. Назначение, цели и требования системы управления проектом в МБОУ «Школа номер 50»

Подразделением организации, отвечающим за осуществление проектного управления, выступает педагоги-организаторы внеклассной работы.

Организационная структура системы управления проектом в образовательном учреждении «Школа 50» представлена на рисунке 2.3.



Схема 2.3. - Организационная структура системы управления проектом в образовательном учреждении «Школа 50»

Данное подразделение состоит из проект - специалистов (5 человек), это сотрудники, менеджеры, которые занимаются решением одного или нескольких проектов, сотрудника, отвечающего за установку цен (мастер-маркет), а также организатора. В роли управленца выступает сотрудник в должности исполнительного директора. Старший менеджер проекта выполняет ряд определенных административных обязанностей.

Полностью такая организационная структура включает в себя восемь сотрудников, функционал по каждому описан в табл. 2.3.

Система оплаты труда складывается из постоянной и премиальной части и бонусной части. Бонусная часть начисляется по дополнительным результатам.

Таблица 2.3. - Описание должностей подразделения проектного управления МБОУ «Школа номер 50»

Должность	Описание
Исполнительный директор	1.Общее управление подразделением.

Старший проект менеджер	1.Общее административное управление отделом; 2.Коммуникация между проектами (в продвижении, а также реализации проектов).
Мастер-маркет	1.Определение ценовой политики для каждой конкретной задачи; 2.Сосотавление стоимостных предложений в проектах и бонусных предложений; 3.Корректировка общих действий по продвижению проектов (взаимосвязь среди проектов); 4.Количественный анализ показателей проектов.
Проект менеджер	1.Управление проектом; 2.Административное управление проектом; 3.Управление командой проекта; 4.Создание коммуникации внутри проекта и взаимодействие со смежными отделами; 5.Определение точек контроля, анализ работ по проекту; 6.Следование бюджету.
Организатор	1.Организация мероприятий в рамках проекта.

Во втором разделе отражены цели и результаты отдела с основными финансовыми показателями. Стратегическая цель отдела не сформулирована. Отдел направлен на выполнение следующих задач:

1. Поиск новых направлений и непосредственные пробы этих направлений;

2. Формирование источников дополнительного ресурсного обеспечения;

3. Эффективная реализация важных для организации и ограниченных по времени проектов.

Третий раздел представляет собой текущую деятельность отдела и является в данный момент не актуальным.

В четвёртом разделе описан механизм инициации новых проектов. Он заключается в том, что новая идея, начинает рассматриваться как проект, только после проведения предварительной работы. Для начала процесса инициации проекта необходимо на ежемесячном проектном комитете утвердить паспорт проекта, а затем защитить бюджет проекта на бюджетном комитете.

Как было сказано выше, работа сети подразделяется на образовательную деятельность внутри сети, которая реализуется посредством образовательных программ и образовательную составляющую за её пределами, которая заключается в проектах. Внутренняя образовательная деятельность носит стационарный характер деятельности. Проектная деятельность подразумевает работу вне организации, то есть за ее пределами. Обычную работу по образовательной деятельности контролируют управляющие, за выездную деятельность отвечает проектный отдел.

Таблица 2.4 - Процессы проектного отдела

Служба управления проектными решениями	
отвечает	участвует

Формирование проектов Решения проектов Руководство портфелем, взаимодействие внутри различных проектов Создание команды проекта Руководство группой проекта Контроль тайминга задач Работа по исключению рисков в ходе реализации Разработка новых этапов в ходе работы при изменении стратегии	Поиск клиентов Контроль бюджетных средств Осуществление взаимодействия структур Выявление эффекта от реализации Развитие сотрудников

Далее представлены процессы, в которых проектный отдел принимает непосредственное участие.

На основании этого, мы видим, какое участие принимает проектный отдел в представленных участках работы. Например, для привлечения заказчиков, эта структура организации является прежде всего источником информации, которую передаёт через управляющих потребителю.

Таблица 2.5 - Процессы, в которых проектный отдел участвует

Бизнес процесс	Вход		Выход		Отвечает Участвует
	что?	от кого?	что?	от кого?	
Привлечение потребителей	Поступление информации о новых проектах, новых образовательных программах	Отдел проектов	Информированные потребители	Управляющие	О-управляющие, маркетинговый отдел У-проектный отдел.
Управление IT-службой	Поступление информации о новых проектах, новых образовательных программах, изменениях	Проектный отдел Управляющие	Полное информационное обеспечение потребителя на сайте школы	IT-служба	О- IT-служба У-проектный отдел, управляющие

	в организации				
Руководство взаимодействиями	Список проектов, программ	Руководители Проектный отдел	Совместная, эффективная работа	Исполнительный директор	О-исполнительный директор У-служба проектов, руководители
Анализ проведенной работы	Отчёты по текущим и реализованным учебным программам и проектам	Управляющие Отдел проекта	Отчёт по реализации программ, стратегия движения дальше	Исполнительный директор	О-исполнительный директор У-служба проекта, руководитель
Развитие сотрудников	Проблемы в уровне необходимых компетенций сотрудников	Проектный отдел Управляющие	Инструменты роста эффективности деятельности	Исполнительный директор	О-исполнительный директор У-служба проекта, руководитель

Приоритетом проектов служат временные составляющие на реализацию, фактический бюджет и эффективность реализации. Они отражаются в текущих задачах рассматриваемой структуры. Цели, стоящие во главе угла должны быть ориентированы на соответствующее современному уровню развитие ребёнка в здоровой атмосфере. Каждый из обозначенных процессов имеет определяющий смысл. Например, соответствие срокам, формирует правильное отношение у учащегося к

порядку, освоение определенной ступени в образовании, на уровень адаптации учеников, социализации их в обычной жизни современного общества. Достижение плановых показателей в отношении качества влияет на приобретение общечеловеческих, обычных ценностей, соответствие степени общего развития. Можно резюмировать, что приоритетно не столько выполнить ряд задач в поставленные временные рамки, но и сделать это качественно. Соответствие бюджету имеет косвенную значимость, поскольку организация работает на коммерческой основе, то размер финансовой выгоды служит приоритетным фактом результатов работы. Доходность должна быть в плюсе, а это достигается исключительно посредством строгого контроля финансов.

2.3. Анализ проблем и возможных рисков проектного управления в МБОУ «Школа номер 50»

Наличие в организации участка по реализации проектов, свидетельствует о том, что такая деятельность осуществляется в границах проектного офиса. Так как такой отдел МБОУ «Школа номер 50» сформирован, набор действующих групп проходит из педагогического состава. Таким образом, такая деятельность организации существует между рабочим проектным офисом с созданными группами сотрудников для решений задач проекта. Ниже показана коммуникация сети.

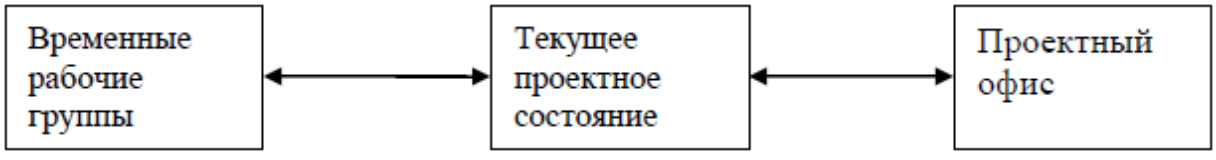


Рисунок 2.4 - Текущее проектное функционирование МБОУ «Школа номер 50»

Так как для организации эта служба является пилотным проектом, соответственно, возникает множество непонятных и проблемных ситуаций. Как стало ясно из комментариев директора, определяющей проблемой стало взаимодействие проектной службы и остальных структур организации. IT-отдел и отдел маркетинга – это смежные участки. Они являются неразрывно дополняющими друг друга для проекта, и их совместная деятельность обходится без негативных ситуаций. Это стало очевидным, при посещении совместных деловых совещаний вышеперечисленных служб.

Для понимания в каких именно процессах изучаемому отделу нужно коммуницировать с руководителями филиалов, был инициирован и осуществлен опрос сотрудников посредством интервью. Нужно было прояснить существующую ситуацию в коммуникации этой службы и руководителей. В опросе приняли участие по 4 представителя с обеих сторон. Перед ними стояла задача ответить на следующие вопросы:

1. Есть у вас прямая производственная необходимость осуществлять коммуникации с проектным отделом (руководителями филиалов)?

2. Если это происходит, какие вопросы приходится решать?

3. Возникают ли сложности в процессе рабочих моментов и какого характера?

В итоге все участники дали обратную связь, что контактировать по рабочим вопросам друг с другом им приходится. Вопросы взаимодействия заключаются в следующем:

1. Подбор участников группы проекта;

2. Поиск клиентов;

3. Решение рабочих задач в ходе проекта.

Эти вопросы относятся к службе реализации проектов. Создание группы проекта и решение задач, служат процессами, которые входят в компетенцию этого отдела, а поиск клиентов – ситуация участия в процессе.

Что бы понять какую роль играют управляющие в этих процессах, рассмотрим матрицу ответственности с данными процессами и с функциями управляющих в таблице 2.6.

Таблица 2.6. - Матрица ответственности

	Исполнительный директор	Ответственный менеджер проектной задачи	Мастер-маркет	Мнеджер по конкретному проекту	Организатор	Руководители
Создание группы	У	О	-	И	-	К
Поиск клиентов	У	И	-	К	-	О
Решение задач проекта	У	О	К	И	И	К

Руководители задействованы в организационно и контролирующей роли в процессах создания группы проекта и решения его задач. За создание клиентской базы они несут ответственность за передачу информации от ответственного за проект менеджера до клиента.

В рассмотренных действиях, выяснено, что за негативные и проблемные моменты возникают в процессе работы между службой проекта и руководителями:

1. Создание проектной группы сотрудников.

В случае, когда новый проект находится на старте, ему необходим состав участников, который в состоянии успешно реализовать поставленные задачи. Ориентация всех решаемых задач на детей предполагает наличие сотрудников, которые обладают высоким уровнем определенных компетенций и релевантными навыками. Создать такую команду представляется возможным из действующих сотрудников МБОУ «Школа номер 50», и зачастую, это педагоги разных профилей. Но учитывая, что эти люди уже выполняют свой функционал, предлагается делать выбор между

основной работой или проектом. Проектная деятельность интересна в плане денежной мотивации. То есть этим сотрудникам приоритетно заниматься более высокооплачиваемой работой, что не может не сказаться на их основных обязанностях, а это является точкой контроля руководителей. В силу специфики и основываясь на своих полномочиях, руководители делают вывод, что заинтересованность в квалифицированных кадрах заставляет проектную службу идти в обход, а это значит, что сотрудники манипулируют своим положением и могут не выйти на основное место работы, не поставив руководителя в известность. Ниже описана система взаимодействия проектной службы и руководителей филиалов.

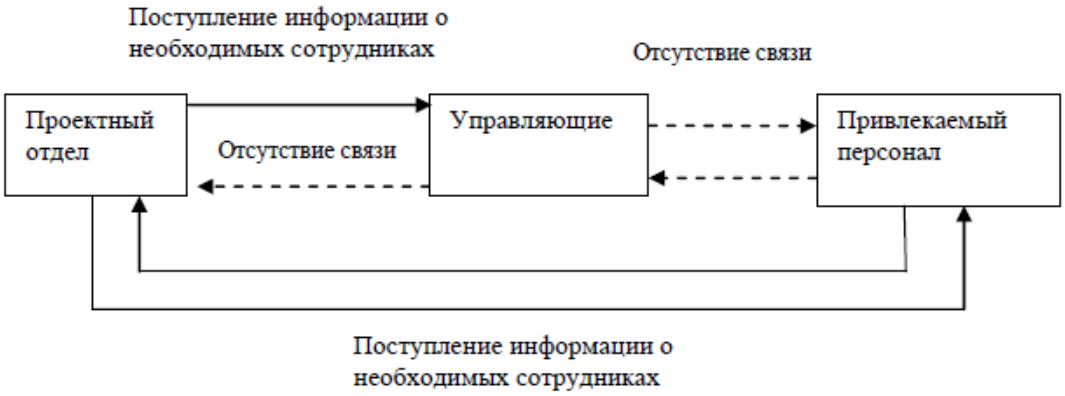


Рисунок 2.5. - Взаимодействие проектного отдела и управляющих

Следовательно, можно структурировать очевидную проблему:

1. невозможно одному человеку работать в двух местах по идентичному графику;

2. не разработан наем сотрудников, игнорируются интересы руководителей;

3. руководителе не хотят отдавать сотрудников;

2. действия по поиску клиентов и создания клиентской базы.

Руководители – основное звено которое коммуницирует информацию по проекту. Но, как считают в проектных службах, этот функционал руководители не желают выполнять не хотят выполнять. Кроме этого,

замечено проектным отделом, руководители филиалов часто не считают важной информацию, поступающую от службы проекта к клиентам.

На лицо и со слов руководителей, они совсем не замотивированы и не видят своей принадлежности к общей организации. Необходимая коммуникация возникает исключительно по инициативе от службы проекта. Отсюда можно определить приоритетные проблемные ситуации в деятельности:

1. отсутствие понимания у руководителей важности передачи актуальной информации о нюансах проектов заказчику;

2. Руководители не хотят взаимодействовать с проектной службой;

3. Алгоритм решений задач проекта.

В качестве материальных инструментов в этой проблеме представлен реквизит, необходимый менеджерам для временного использования. Он чаще всего находится на учете образовательного учреждения «Школа номер 50» и чтобы им воспользоваться необходима виза руководителя Этот алгоритм усложнен принадлежностью реквизита лицу, его приобретавшему или необходимость использовать его кем-то в одно и тоже время. Проблема в этом текущем процессе:

1. Нет правила пользования необходимым реквизитом.

Эти сложности являются типичным горизонтальным конфликтом групп и решаются посредством структурных решений, таких, как:

1. Дополнительная беседа с сотрудниками об обязанностях и требованиях;

2. Налаживание коммуникация при помощи эффективных механизмов для продуктивного взаимодействия.

3. Разработка совместных целей;

4. Мотивация.

Из вышесказанного мы помним, что целевыми факторами в деятельности службы понимают конкретные сроки, бюджет и эффект итогов реализации, то есть качество. Эти проблемы в большей мере оказывают

влияние на время выполнения работ. Для выяснения, сколько времени приходится на реализацию данных процессов в проекте, рассмотрим рабочий алгоритм решений задач в проекте. Представим перечень работ, а также оценим деятельност посредством заработной платы ответственного за неё лица. Для этого в таблице 7 представим декомпозицию стандартного проекта, на организацию которого дано 2 недели или 10 рабочих дней.

В таблице 2.7 представим декомпозицию стандартных работ по проекту, осуществляемых проектным отделом.

Таблица 2.7 - Декомпозиция проекта

Работа	Ответственный	Время (часы)
1.Помещение		
1.1 Поиск помещения	Проект менеджер	7

Продолжение таблицы 2.7

Работа	Ответственный	Время (часы)
1.1.1 Условия для нужного	Проект менеджер	2
1.1.2 Контроль мест	Проект менеджер	4
1.1.3 Подбор нужного места	Проект менеджер	1
1.2 Подписание договора	Проект менеджер	1
2.Необходимые инструменты для работы		
2.1 Наличие фактического реквизита в структурных подразделениях	Проект менеджер	1
2.2 Поиск недостающего реквизита	Проект менеджер	4
2.3 Приобретение реквизита и расходных материалов	Проект менеджер	4
3. Сотрудники		
3.1 Формирование штатного расписания	Старший проект менеджер	2
3.1.1 Составление списка навыков	Проект менеджер	1
3.1.2 Определение нужного количества	Проект менеджер	1
3.2 Проведение мотивационной оценки сотрудников	Старший проект менеджер	2
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер	2
3.4 Набор штата сотрудников	Старший проект менеджер	10
4.Маркетинг		
4.1 Создание информационной базы для клиентов	Старший проект менеджер	3
4.2 Коммуникация с клиентом посредством информации	Старший проект менеджер	6
5.Работа с заинтересованными сторонами		
5.1 Поиск заинтересованных сторон	Исполнительный директор	4
5.2 Заключение договора	Исполнительный директор	1

Действия по подбору помещения в большей части сказываются на бюджете, исходя из привлечения одного сотрудника. Простоев в данной работе не возникает. Работа доведение информации до потребителя так же имеет большую стоимость и причиной является необходимость регулярно осуществлять данную работу старшим проект менеджером. Причина была рассмотрена в работе ранее.

Следовательно, как объект исследования представляется муниципальное бюджетная общеобразовательная организация «Школа номер 50», действующая не в коммерческой основе, соответственно, не имеющая в приоритете получение финансовой прибыли.

Ключевым направлением для решения образована «Школа номер 50», с осуществлением деятельности по образовательным программам обучения.

Должностные обязанности всех сотрудников управленческого звена строго распределены, а это способствует проявлению самостоятельности в решениях и повышению ответственности за свою трудовую деятельность.

Структурной составляющей организации, отвечающим за реализацию руководства проектом, служат педагоги-организаторы внеклассной работы.

Работу по решению проектов можно охарактеризовать, как стабильно действующий проектный офис и непостоянные рабочие группы.

3. Формирование проекта по совершенствованию системы управления в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50»

3.1. Разработка и обоснование проекта по совершенствованию системы управления в образовательной среде в МБОУ «Школа номер 50»

Одна из основных причин неэффективности управления рисками заключается в том, что этому процессу не хватает четкой и точной методологической основы.

Анализ предложенных в литературе методов управления рисками говорит об их разделении, а некоторые попытки их объединения вызвали много споров. Однако анализ в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет создать систему принципов управления рисками:

Решения о рисках должны быть экономически обоснованными и не должны отрицательно влиять на результат деятельности.

- Управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации.

-При управлении потенциальными рисками принимаемые решения относятся только к верной информации;

-При управлении рисками решение должно учитывать специфические особенности операционной среды МБОУ «Школа 50»;

Управление рисками должно быть систематическим;

Управление этими рисками требует постоянного анализа эффективности и результативности, чтобы при необходимости можно было изменить стратегии принятия решений.

Основа каждого периода управления рисками нуждается в применении отличных друг от друга методов.

Представлен рекомендуемый алгоритм управления рисками в организации «Школа номер 50» .

Этап постановки задач управления рисками характеризуется наличием методов анализа, а также прогноза экономической конъюнктуры, формирования возможностей и нужд организации «Школа номер 50» в рамках стратегии и текущих этапов его развития.

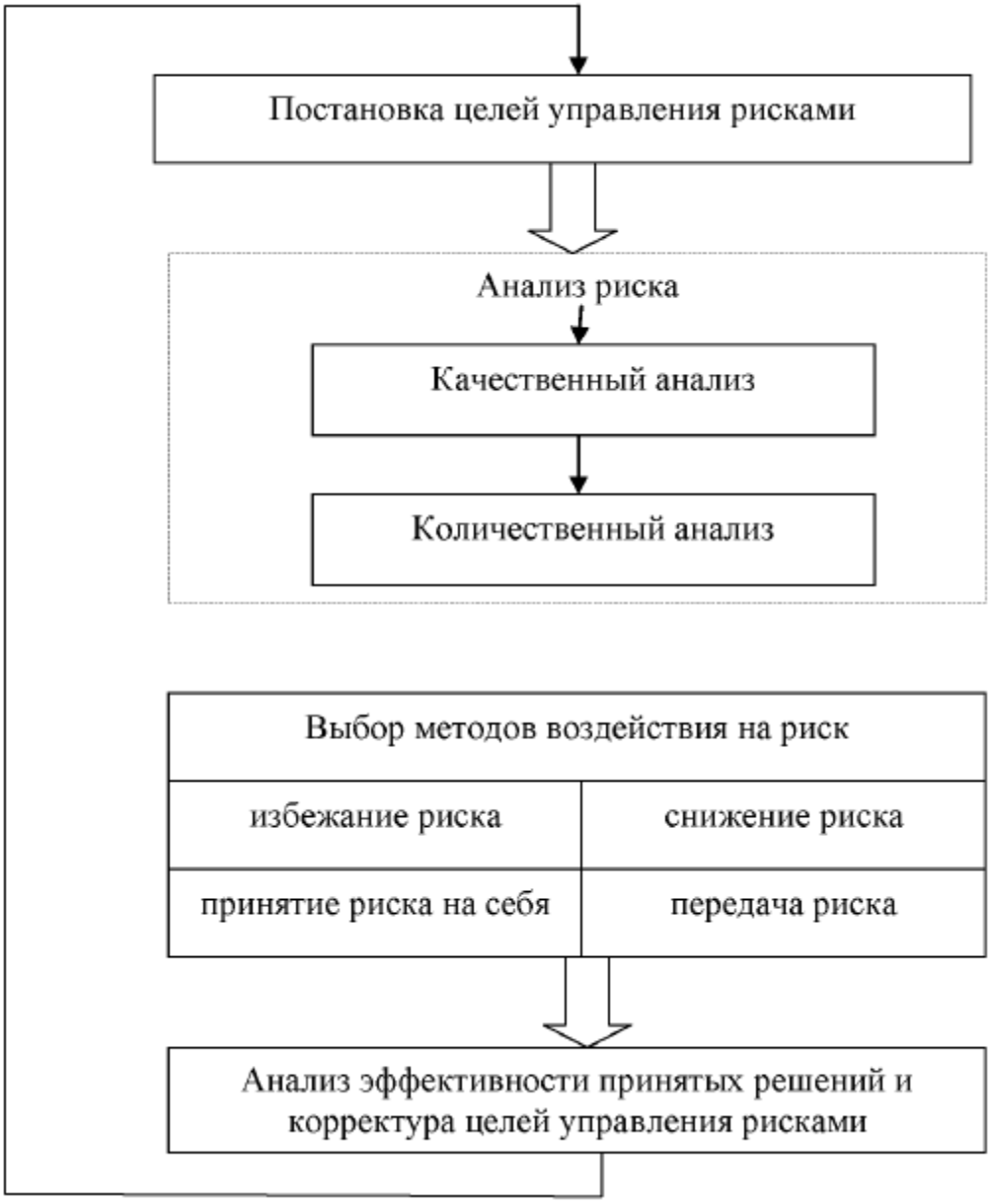


Рисунок 3.1. - Рекомендуемый алгоритм управления рисками в МБОУ «Школа номер 50»

На этапе анализа риска применяются способы качественного и количественного анализа: совмещение фактической и новой информации,

прогноз работы МБОУ «Школа номер 50», статистические и вероятностные методы и другое.

Третьим шагом будет формирование эффективности в методах противостояния рискам: как обойти, уменьшить, отвлечь от себя, использовать иных лиц, способных принять правильное решение посредством выбора.

В итоговой части управления рисками выбранных методов воздействия на риск. Эффектом от этого действия должно стать новое понимание о таком риске, дающее возможность, в случае необходимости, изменить в нужном направлении в ранее принятых целевых решениях.

Таким образом можно утверждать, что на каждом из этих этапов применяются определенные методики противодействия рискам. Эффект от каждого этапа служит исходными фактами для корректировки последующих периодов, тем самым образуя комплекс для принятия решений с обязательной обратной связью. Эта система дает возможность приблизить цель, поскольку знание, пришедшее на каждом из шагов, дает возможность исправлять не только способы воздействия на риск, а также и конкретные задачи по управлению ими.

Стандартным шагом, формирующим последующие действия, служит период подробного анализа риска.

Целью является выявление предпосылок и причин риска, периодов и работ, дающих возможность риска, то есть:

- выявление фактических зон риска;

- конкретно, соответствующих работе «Школа номер 50»;

- прогнозирование практических выгод и предполагаемых негативных итогов в результате возникновения рисков.

На основании сказанного можно резюмировать, что для результативного анализа этого разнообразия возможных рисков в работе организации «Школа номер 50» необходимо применять целый систему, а это,

соответственно, доказывает актуальность создания комплексного инструмента руководства возможными рисками.

Началом формирования механизма управления риском организации «Школа номер 50» является создание службы риск-менеджмента. Однако, для МБОУ «Школа номер 50», неэкономично выделение для этих целей самостоятельного отдела, а функции анализа всего комплекса РОФ и выработки рекомендаций по снижению рисков целесообразно возложить на директора и бухгалтера предприятия.

Рассмотрим источники информации, чтобы найти риски:

-Организационная система и организация «Школа 50» -Анализ этой информации позволяет выявить организационные риски.

-Соглашения и контракты (это коммерческие и юридические риски);

-Объем финансирования - данное исследование позволяет определить подавляющее большинство ROF и определить денежную оценку убытков, вызванных возникновением рисковых ситуаций;

-Финансовый план МБОУ «Школа 50»;

-Полнота его реализации позволяет комплексно оценить устойчивость организации ко всем рискам.

Логическим продолжением деятельности по руководству рисками должно стать создание программы действий по управлению рисками, а входе разработки учитывается:

- размер предполагаемого ущерба и его вероятность появления;

- эффективные инструменты для снижения риска, поступающие от государства и их вероятная польза в экономическом плане;

- экономическая результативность предлагаемых действий по уменьшению рисков;

- реальная возможность реализации действий в границах выделенного лимита денежных средств;

- актуальность мероприятий системы фактическим нормативным актам, тенденциям планирования развития организации «Школа номер 50»;

- субъективное отношение к риску авторов программы и управленцев организации «Школа номер 50».

При разработке программы мероприятий по конкретному управлению рисками сотрудникам этого направления нужно следовать наибольшей унификацию составляемых критериев факторов риска, а это показывается в создании стандартных параметров, характеризующих масштаб возможного ущерба. Для этих параметров будет целесообразным применить воздействия рисков на финансовые составляющие показателей рассматриваемой «Школы номер 50».

Завершающим этапом разработки программы служит создание системы мероприятий по уменьшению рисков, с расшифровкой ожидаемого эффекта от их решения, времени внедрения, конкретных источников пополнения бюджета и лиц, ответственных за реализацию задачи. Эта программа должна быть согласована руководством «Школы номер 50» и внесена в бюджет при планировании.

Далее рекомендуется систематизировать всю информацию о допущенных ошибках и недочетов в системе, возникших в ходе ее решения. Этот способ позволит осуществить разработку дальнейших программ действий в части снижения рисков на более профессиональном уровне.

На этом основании логично сделать вывод о том, что такой механизм руководства рисками организации «Школа номер 50» в современных условиях осуществления работы должен характеризоваться определенной структурой с возможностью ее корректировки в полученных результатах и учитывая меняющиеся обстоятельства.

Для развития, а также совершенствования системы управления рисками организации «Школа номер 50» логично формировать карту рисков (рискообразующих факторов).

В выпускной квалификационной работе была разработана актуализированная карта рисков, представленная ниже.

Таблица 3.1. - Карта рисков (рискообразующих факторов) для МБОУ «Школа номер 50»

Описание риска	Вероятность возникновения риска			Степень опасности потерь		
	маловероятно	вероятно	весьма вероятно	неопасный	допустимый	опасный
Внешние (систематические) факторы риска						
Изменение конъюнктуры рынка и падение потребительского спроса			+			+
Появление множества коммерческих субъектов		+			+	
Внутренние (несистематические) факторы риска						
Рост затрат			+			+
Нехватка кадров	+			+		

При разработке карты рисков для МБОУ «Школа номер 50» мы опирались на мнения экспертов, в качестве которых выступили директор и бухгалтер предприятия. В зону самых опасных рисков попали факторы «появление множества коммерческих субъектов» и «нехватка кадров». Следовательно, именно эти риски требуют немедленной разработки решений по их минимизации. К контролируемым рискам относится «рост запасов».

В следующих разделах выпускной квалификационной работы определим, как повлияют принятые решения на эффективность деятельности МБОУ «Школа номер 50».

Как для корпоративного управления, так и для управления проектами наиболее сложным и трудно формализуемым элементом управленческого труда принято считать выбор направления развития объекта управления, а также способов достижения им желаемого состояния. Разработка и реализация соответствующей системы управленческих действий стратегического характера сопряжена с оценкой альтернативных вариантов осуществления управления с учетом рисков и преимуществ принимаемых решений. При этом стратегические решения могут быть как

запланированными, так и адаптивными в случае возникновения непредвиденных обстоятельств в процессе реализации стратегии.

Чем выше риск, характеризующий планируемую к осуществлению социально-экономическую деятельность, тем, очевидно, сложнее будет соответствующее стратегическое решение как с точки зрения разработки, так и с точки зрения реализации. Это особенно четко прослеживается в отношении мегапро-ектов, предполагающих привлечение широкого круга участников и огромного объема материальных ресурсов.

Сущность данной формы реализации проекта не ограничивается только организацией привлечения в проект финансовых ресурсов, но предполагает формирование особой системы управления, основанной на эффективном распределении проектных рисков.

По результатам анализа эффективности участия в проекте для принимающего решение лица возможно несколько вариантов поведения (см. рисунок 3.2.).

В случае выявления неэффективности участия возможна дальнейшая оптимизация модели либо полное перепроектирование финансовой подсистемы проектного планирования.

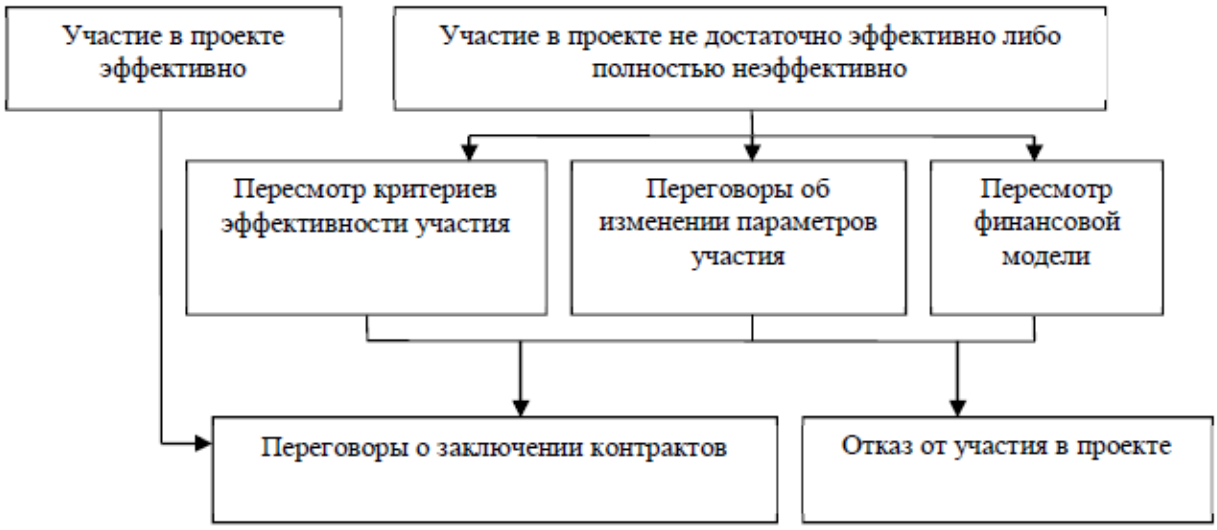


Рисунок 3.2. - Стратегии потенциального участника проекта в зависимости от результатов анализа эффективности участия

Пересмотр критериев оценки эффективности связан с пересмотром отношения соответствующего участника проекта к результатам своего в нем участия. Причиной необходимости такого акта могут служить завышенные ожидания либо в целом необоснованное представление участника о возможностях проекта по удовлетворению его потребностей, а также об альтернативных способах использования принадлежащих ему ресурсов.

Еще одной возможностью гармонизации стратегических целей участников и возможностей по их достижению, предоставляемых им участием в проекте, может служить изменение их участия в структуре распределения рисков и доходов проекта. Для получения большей доходности следует выбрать вариант расширенного участия в проекте, что должно сопровождаться увеличением ответственности и риска.

Третьим альтернативным вариантом является изменение параметров модели проекта, так как на стадии её разработки могут быть приняты в расчет ошибочные предположения об условиях и параметрах осуществления проекта.

Формирование круга потенциальных участников проекта, принявших позитивное решение относительно перспектив проекта, предполагает переход на этап ведения переговоров о заключении контрактов. На стадии ведения переговоров осуществляется дополнительная проработка юридического оформления достигнутых ранее неофициальных соглашений.

Методами ведения переговоров в зависимости от стратегии инициатора проекта могут являться компромиссный метод, метод интеграции, вариационный метод. Переговоры могут проводиться как в отдельности по каждому контракту с использованием метода официальных встреч, так и в целом по всей системе контрактов с применением метода круглого стола.

3.2. Рекомендации по подготовке участников проекта

Далее для того, чтобы объединить коллектив для работы над проектом предложена реализация следующих мероприятий:

1. Провести обучение для персонала по формированию сплоченности.

Коллектив является одной большой семьей, в рамках которой сотрудниками выполняются определенные действия. И , в том случае, когда все хорошо, дела идут аналогично в положительном направлении. Но, если в границах этого рабочего инструмента произошел сбой, то итог не может радовать. Приоритетная задача рабочего механизма – объединить сотрудников.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и личную точку зрения, а в зависимости от этого, людьми воспринимается рабочий механизм по-разному. Для того, чтобы эффективно работать и предпринимать взаимодействие сотрудников, определяющим служит не личные достижения и возможности, а коммуникация в группе.

Ниже предлагаем этапы обучения штата сотрудников.



Рисунок 3.3. - Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников МБОУ «Школа номер 50»

Тренинги на сплочение коллектива предполагают форму:

- деловых игр коллектива
- спортивных соревнований
- тимбилдинг
- совместная работа по презентации арт-объектов, материалов в идеоформате, салонов с творческим уклоном и пр.
- Задача руководителя - создать комфортную атмосферу, которая направлена на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Есть список упражнений, которые могут быть применены руководителями для того, чтобы объединить коллектив.

1. Занятие «По порядку, рассчитайсь».

Здесь цель: распределение ролей внутри команды, выявление общих черт и способов взаимодействия между участниками.

Время: 10 – 15 минут.

Правила занятия: игроки становятся по росту на одном уровне. В процессе упражнения запрещенопереговариваться. С каждым последующим действием все становится сложнее– люди строятся по датам рождения, по цвету волос, или по пятой букве фамилии.

Итог: все лучше узнают что-то новое о коллегах, учатся практичному взаимодействию в коллективе.

Цель: объединение сотрудников и развитие командного духа.

Время: 10-15 минут.

Правила занятия: при общем участии, группа должна как можно быстрее, а главное, молча, создать несколько различных фигур: квадрат, треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Итог: согласованность действий, общая координация, распределение

ролей между участниками.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	Проведение тренингов
Задачи задания	Задачи: - повышение сплоченности работников; - улучшение отношений между работниками; - повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги сплоченности актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До 10 дней

План-график обучения специалистов МБОУ «Школа номер 50» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 3.3.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет – 18 человек.

Таблица 3.3. - План-график обучения специалистов в 2021 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологии	Дистанционная форма	05-25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
5. Подведение итогов	-	31.07

Как показывает таблица 3.3, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2021 года.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.4.

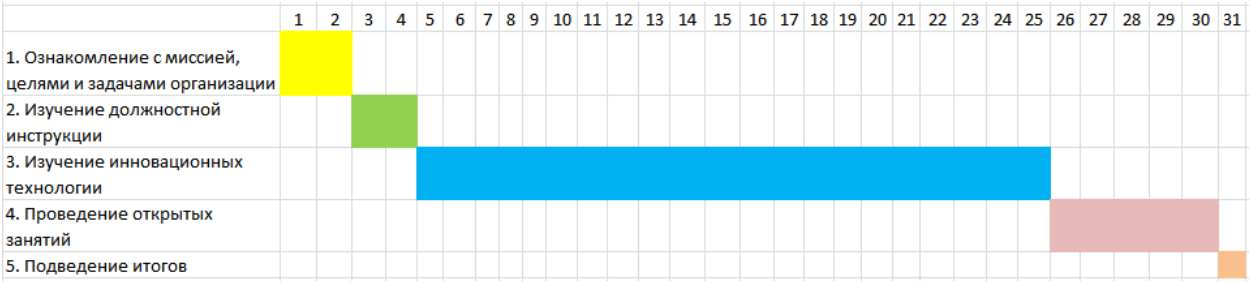


Рисунок 3.4 – Диаграмма Ганта на июль 2021

Кроме того, процесс обучения включает в себя сочетание нескольких форм обучения: лидерство, дистанционное обучение и взаимодействие в классе.

Рекомендуется внедрить систему аттестации персонала, определить обучение сотрудников, улучшить качество обслуживания, повысить профессионализм сотрудников.

Квалификационные баллы сотрудников показаны на Рисунке 26.

Как показано на рисунке 3.5, процесс внедрения системы сертификации включает три аспекта:

- Разработку системы оценки.
- Разработку нормативной базы.
- Расчет экономической выгоды от проекта.

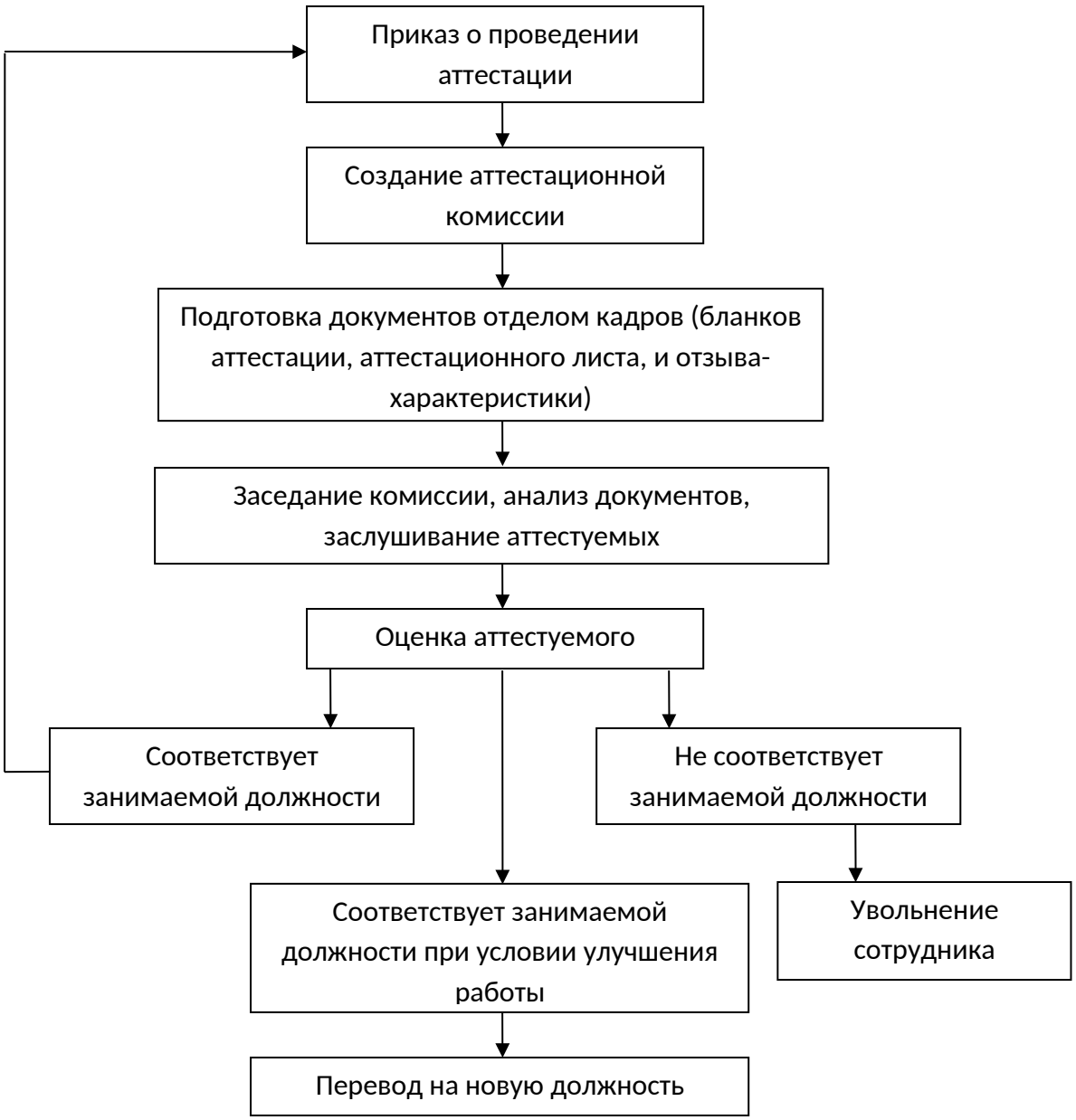


Рисунок 3.5. - Проект проведения аттестации в МБОУ «Школа номер 50»

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

План обучения на второе полугодие 2021 года показан в таблице 3.4.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 3.4 - План корпоративного обучения основного производственного персонала в МБОУ «Школа номер 50»» на 2 полугодие 2021 года

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.08.2021
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности организации	12.09.2021
Тренинг по тайм-менеджменту	09.10.2021
Лекция о морально-психологическом климате	14.10.2021
Тренинг по работе с клиентами	18.11.2021
Профессиональный мастер-класс	16.12.2021

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.6.

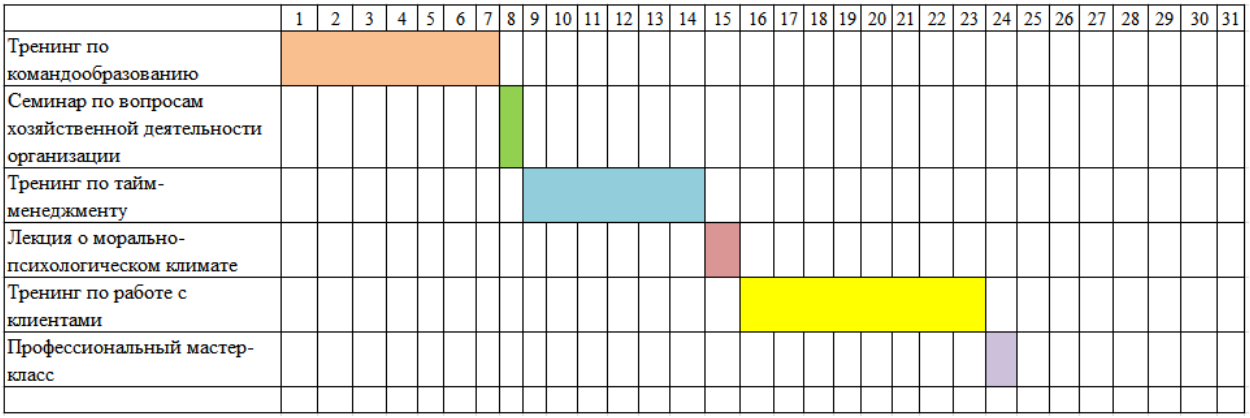


Рисунок 3.6 – Диаграмма Ганта на август 2021 года

2. Внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Мотивация сотрудников в свободное время - направлена на регулирование поведения сотрудников в соответствии с изменением их рабочего времени. Использование мотивов досуга в конечном итоге будет направлено на повышение эффективности производства в соответствии с увеличением трудовой активности рабочих.

Этот стимул достигается за счет корректировки рабочего времени сотрудников в зависимости от количества дополнительных дней отпуска. Награды за свободное время будут разделены на:

Общее - применимо ко всем сотрудникам;

-Ссылки - для сотрудников, добившихся определенных результатов;

В дополнение к стимулам, предоставляемым для стимулирования

экономики, рекомендуется разработать балльную систему для получения определенных стимулов (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 - Разработка бальной системы материалного стимулирования за успешный проект

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Затраты на систему материального стимулирования персонала МБОУ «Школа номер 50» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на систему материальной мотивации персонала МБОУ «Школа номер 50»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора материального стимулирования (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7 - Затраты на бальную систему материального стимулирования персонала МБОУ «Школа номер 50»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.

Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

По результатам каждого месяца будет выбрана команда сотрудников для получения материального стимулирования (при условии, что проект выполнен успешно и достиг результатов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

На рисунке 3.7 представлен сетевой график проекта.

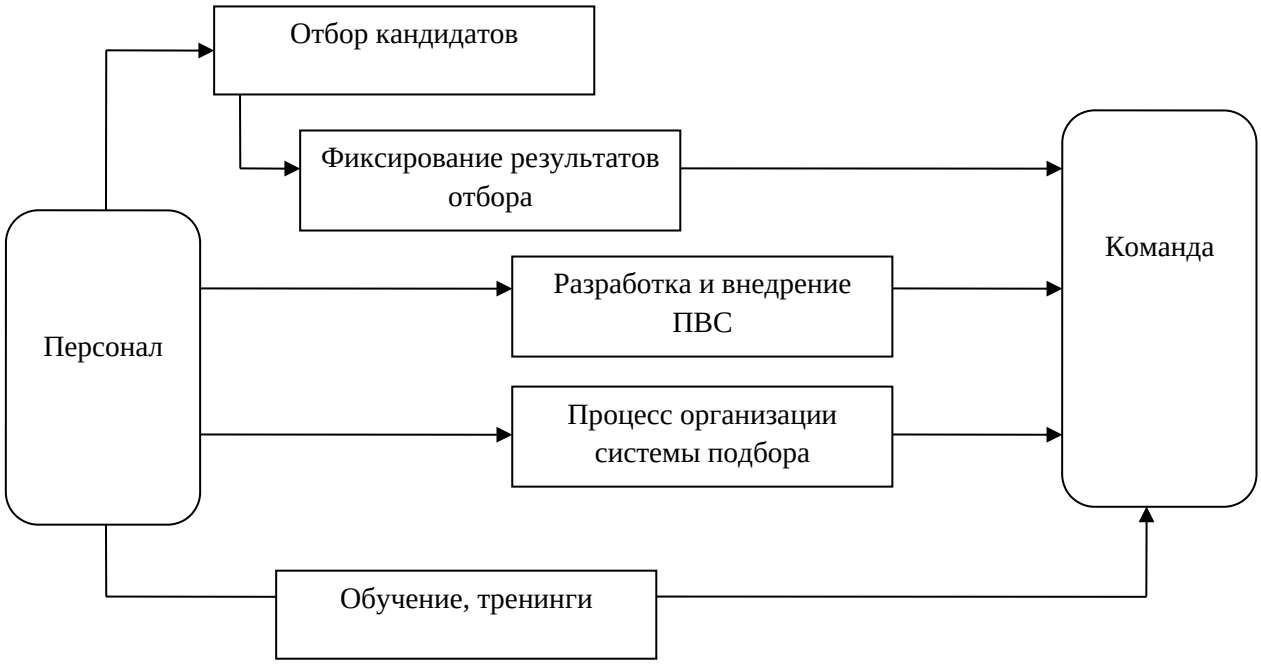


Рисунок 3.7 – Сетевой графк проекта

Как показывают данные рисунка 3.7, формирование команды возможно

4 различными вариантами. Наиболее оптимальным вариантом является разработка и внедрение ПВС.

3.2 Расчет эффективности разработанного проекта

В качестве метода определения социально—экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

— Директор;

— Заместитель директора по учебной работе;

— Заместитель директора по воспитательной работе;

— Заместитель директора по хозяйственной работе;

— Главный бухгалтер;

— Помощник директора;

— Педагог-организатор внеклассной работы.

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

— внедрение процесса управления рисками (см. рисунок 3.1.).

— создание службы риск-менеджмента;

— формирование программы мероприятий по управлению рисками;

— разработка карты рисков.

Результаты экспертного ранжирования представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8. - Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	4	2	3	2	4
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	3

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.9.

Таблица 3.9. - Расчет сумм весов экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	4	2	3	2	4	18
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	1	4	2	4	4	4	21
4	4	4	2	4	2	2	3	21

Таблица 3.10 - Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	4	2	3	2	4	18
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	1	4	2	4	4	4	21
4	4	4	2	4	2	2	3	21

Одинаково наивысшие оценки получили сразу 2 показателя — «формирование программы мероприятий по управлению рисками»; «разработка карты рисков»; наименьшую — «внедрение процесса управления рисками».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) (W) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / \frac{m(n-1)}{}$$

где, Х—квадрат $X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1)$

где, m – количество экспертов

n — количество эффектов (показателей).

S — сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

X^2 = (12 * 1567) / (7 * 4 * (4 + 1)) – (3 * 7 * (4 + 1)) = (18804 / 140) – 105

= 134,31 – 105 = 29,31

W = 29, 31 / (7 * (4 — 1) = 1,40

Как видно из вышеприведенного расчета, полученное значение даже больше максимального значения по шкале, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Доходы и издержки внедрения системы материальной мотивации персонала представлены на рисунке 3.8.

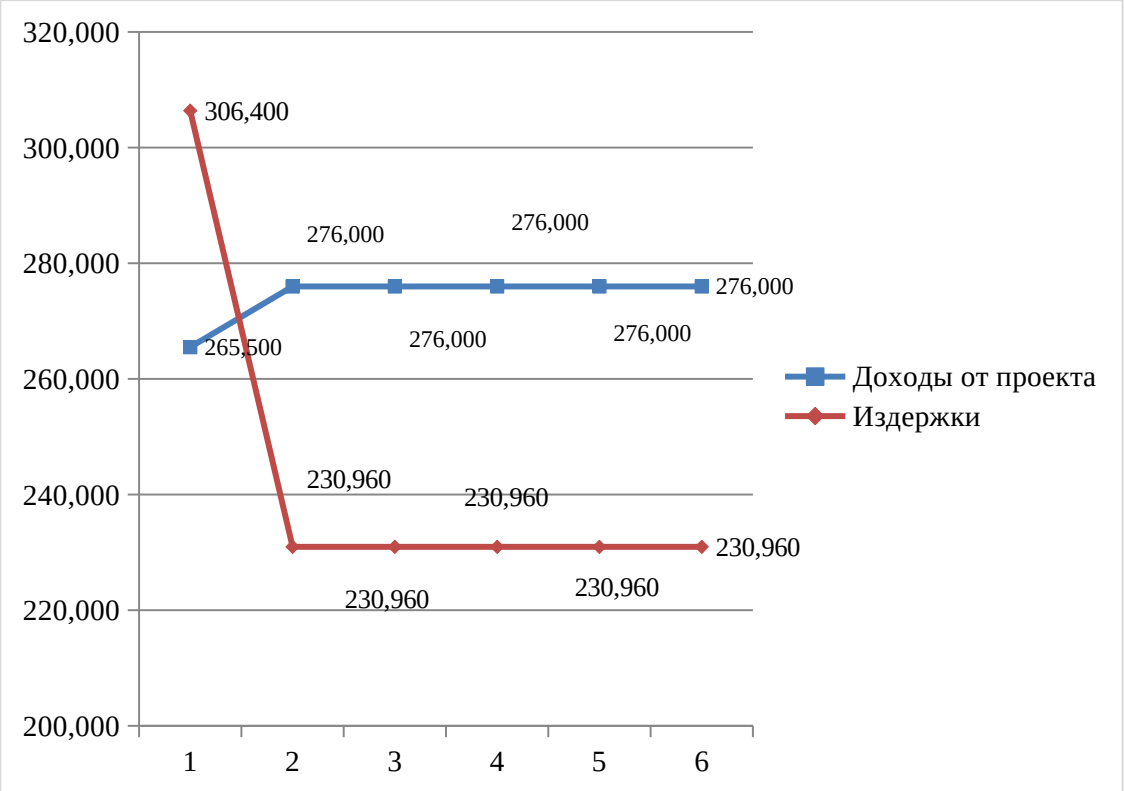


Рисунок 3.8 - Доходы и издержки предложенного в работе проекта, руб

Экономические результаты внедрения мероприятий проекта для МБОУ «Школа номер 50» представлены на рисунке 3.9.

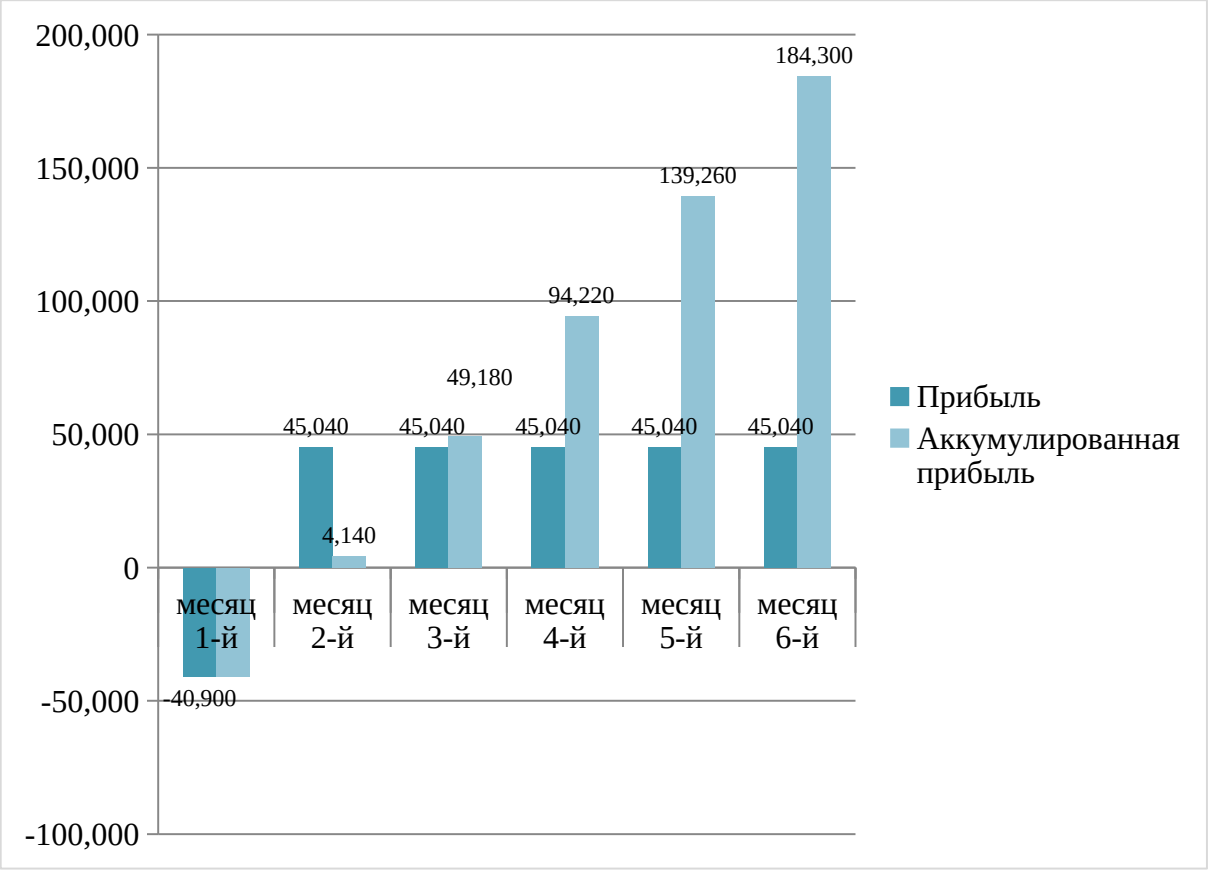


Рисунок 3.9 - Экономические результаты проекта МБОУ «Школа номер 50», руб

Благодаря мероприятиям по сплочению команды работники, занятые управлением и реализацией проектов, будут выполнять свои обязанности эффективней. Увеличится объем оказанных платных услуг, что приведет к получению спустя 6 месяцев аккумулированной прибыли в размере 184300 руб.

Таким образом, одной из основных факторов неэффективного управления рисками служит отсутствие методологической структуры процесса.

Система руководства рисками организации «Школа номер 50» сегодня должны иметь определенную структуру с возможностью ее корректировки в результате завершения программы действий с целью уменьшения рисков и с учетом меняющихся условий.

Кроме этого, чтобы сплотить коллектив в работе предлагается обучение для персонала; внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Заключение

В настоящее время под современным проектом следует понимать целенаправленное, ограниченное во времени и в ресурсах изменение системы, имеющее определенные требования к качеству результата, а также отличающееся специфичностью организации и реализации.

Предметом проектного подхода является применение методов, инструментов, критериев определения сравнения и обоснования альтернативных управленческих решений по воплощению на практике предпринимательских идей в условиях минимальных имеющихся ресурсов.

Самым популярным методом руководства проектами служит классический (каскадный), основанный на одноименном каскадном цикле, где цель передается поступательно, и это похоже на поток.

Итог проекта – это полученная продукция или полезный эффект проекта, он считается успешным, если соответствует запланированным характеристикам и в дальнейшем способен повысить эффективность работы предприятия.

Каждый проект обладает рядом свойственных ему характеристик, а именно: временность; уникальность продуктов, услуг, результатов; последовательная разработка; инновационность; результативность.

Основной целью образовательных проектов служит приобретение ученикам выбранной квалификации или ее повышение. Основными особенности образовательных проектов считаются: действующая лицензия на предоставление образовательных услуг; высокий уровень конкуренции; разная направленность проектов: часть образовательных программ работает создание имени и увеличение количества образовательных услуг, другая часть основывается на заинтересованности в прибыли; инвестиции поступают из различных источников: взносы учеников, финансирование из государственных бюджетов различного уровня, средства организаций, финансирование от спонсоров.

Проектная образовательная область характеризуется рядом особенностей, иногда приходящим к конфликтам. Эти ситуации возникают между отдельными сотрудниками, так и между группами людей. Несмотря на нерациональную структуру кадров в образовательной сфере, в ней предъявляются высокие требования к кандидатам на вакантные должности.

Как объект исследования в работе представлено городское бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа номер 50», являющееся некоммерческой организацией, которое не определяет своей целью в конечном результате получение прибыли.

Главной тенденцией деятельности, послужившей причиной создания «Школа номер 50», является образовательная деятельность по учебным программам.

Должностные обязанности всех управленцев конкретно расписаны, и это помогает им быть самостоятельными в принятии организационных решений, а также добавляет меру ответственности за свою работу.

Структурной составляющей организации, которая отвечает за реализацию управления проектом, служит состав педагогов внеклассной деятельности

Работа по проекту организации характеризуется средним состоянием между стабильным проектным решением и непостоянными рабочими группами.

Главной причиной неэффективного руководства рисками служит методологической базы этого процесса.

Инструменты управления рисками для МБОУ «Школа номер 50» сегодня должны иметь правильную структуру с возможностью ее корректировки при необходимости изменения стратегических решений в проекте.

Для объединения сотрудников в границы команды проекта, в работе предлагается проведение обучающих занятий с целью повышения сплоченности; разработка системы мотивации сотрудников от выполненного

проекта.

Благодаря мероприятиям по сплочению команды работники, занятые управлением и реализацией проектов, будут выполнять свои обязанности эффективней. Увеличится объем оказанных платных услуг, что приведет к получению спустя 6 месяцев аккумулированной прибыли в размере 184300 руб.

Список использованной литературы

1. Абилова М.Г. Современные подходы к формированию системы управления рисками промышленного предприятия / М.Г. Абилова, О.А. Рыжкова // Корпоративная экономика. – 2017. – № 4. – С. 31-50.
2. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко. – Москва: издательство «Юрай», 2018. – 383с.
3. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
4. Борисова О.А. Интегрированная система управления проектами // Тюменский индустриальный университет. – 2016. – № 5. - С.58–60.
5. Булаева С.В., Исаева, О.Н. Система мирового образования: современные тенденции развития. Рязань, 2018. - 128 с.
6. Волков В.Н. Кадровая политика общеобразовательного учреждения как основа достижения нового качества общего образования/Кадровая политика школы: сборник/сост. В.Н. Волков; под ред. И.В. Гришиной. -СПб.: СПб АППО, 2019. – 244 с.
7. Гельмс А.В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие (1991-1999 гг.): автореф. дис.. канд. ист. наук. - М. 2019. - 20 с.
8. Георгизова Е.В., Кокоева Н.В. Основы деятельности по управлению современной школой / Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2018. - № 6-2 (86). - С. 24-28.
9. Горева О.М., Осипова Л.Б. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения /О.М. Горева, Л.Б. Осипова//Современные проблемы науки и образования. -2019. -№ 1. – С. 80.

10. Жихарев К.Л. Инструменты и модели проектного управления портфелем инноваций региона // Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – 2016. – №1. – С.71–72.

11. Горбашко Е.А. Управление проектными рисками: учебное пособие / Е. А. Горбашко, Н. Ю. Четыркина. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2017. - 62 с.

12. Грачева М.В. Проектный анализ: учет рисков: учебно-практическое пособие / М. В. Грачева. - М: Проспект, 2017. - 175 с.

13. Гришина К.Е. Проектное управление как метод повышения эффективности // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXXIX междунар. науч. – практ. конф. – 2018. - № 1. - С. 81- 86

14. Ильичев К.В. Информационное обеспечение поддержки принятия решений в процессе стратегического управления промышленным предприятием / К.В. Ильичев // Вестник науки и образования. – 2018. – № 14-2 (50). – С. 12-15.

15. Каранина Е.В. Теоретико-методологические основы формирования и анализа риск-системы стратегического управления промышленным предприятием: дис. докт. эконом. наук: 08.00.12, 08.00.05 / Каранина Елена Валерьевна. – Екатеринбург, 2016. – 458 с.

16. Карпова С.И. Управление общеобразовательной школой как фактор развития детской одаренности: Автореф. дис. … д-ра пед. наук. - М, 2019. -45 с.

17. Ковальчук О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем//Человек и образование. - 2018. - № 3 (36). - С. 92-97.

18. Косарецкий С.Г., Моисеев, А.М. и др. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки/под общ. ред. С.Г. Косарецкого, Е.Н. Шимутиной: монографический сборник. - М.: Вердана, 2018. – 302 с.

19. Костылёва С. Ю. Экономические отношения субъектов образовательного пространства в РФ//Вестник Тамбовского университета. Серия гуманитарные науки. Тамбов. - 2020. - № 5 (97). - С. 52-60.

20. Корчинская Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций //Проблемы и перспективы развития экономики и управления - 2019. - №6. - С. 206 -211.

21. Краснов А.С. Рождение проектной культуры // Бюджет. - 2017. - № 8. - С. 3235.

22. Кудрявцев, А.А. Интегрированный риск-менеджмент / А.А. Кудрявцев. - М.: Экономика, 2018. - 655 с.

23. Ларионов Г.В. Теоретические и методологические аспекты инновационного менеджмента в сфере управления персоналом. -М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2019.

24. Лапыгин Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления: экономический анализ: теория и практика / Ю.Н. Лапыгин . – 2017. – 255 с.

25. Лексин В. Н., Порфирьева Б. Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2017. - № 4. - С. 10–18.

26. Медведева Н.В. Инновационный подход к управлению системой образования. Материалы Ивановских чтений. - 2018. - № 2. - С. 96 -100.

27. Моисеев А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / Academia. Педагогический журнал Подмосковья. - 2018. - № 3. - С. 3-10.

28. Николаев А.А., Дунаева А.И., Удачин Н.О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2017. - № 3. – С. 67.

29. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition/ А. Н. Павлов. – М: Лаб. знаний, сор. 2019. - 270 с.

30. Разу М.А. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.А. Разу, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу, С.А. Титов.– Москва: КНОРУС, 2017. – 768 с.

31. Симакова. Е. В. Управление рисками на промышленном предприятии / Е.В. Симакова // Молодой ученый. - 2019. - №2. - С. 272-274.

32. Старосельцева Я.А., Петрище В.И. Управление рисками образовательных проектов // Современные проектные технологии: теория и практика реализации. - 2020. - №8. - С. 185-188.

33. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления, // Экономика и предпринимательство. –2018. –№5–2 (46–2). –С. 509–515.

34. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. -М.: Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

35. Трифонов Ю.В. Интеграция систем планирования с системами управления рисками на крупных предприятиях / Ю.В. Трифонов, С.М. Брыкалов, В.Ю. Трифонов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 122-133.

36. Тумин В.М. Рейтинговая оценка качества управления устойчивым развитием как инструмент стратегического планирования предприятия / В.М. Тумин, П.А. Костромин, П.П. Лабзунов // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы Восемнадцатого всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. – М., 2017. – С. 397-401.

37. Тхориков Б.А. Проектное управление: учебно-методическое пособие / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко. - Белгород: БелГУ, 2017. - 63 с.

38. Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности //Кисловодский институт экономики и права. – 2018. – №11(83). – С.50.

39. Цирульников А.М. Развитие образовательных систем. Методология и методы социокультурного анализа. Часть 1//Управление образованием: теория и практика. - 2017. - № 4. - С. 29-56.

40. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий//Вестник Финансового университета. -2018. -№ 6 (66). - С. 21-26.