

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра менеджмента и региональной экономики

Управление проектами

Майкоп 2014

УДК 65

ББК 65.290

У 66

Печатается по решению научно – методического совета специальности 080507 Менеджмент организации и учебно – методического совета направления 080200. 62 Менеджмент ФГБОУ ВПО «МГТУ».

Рецензент: доктор экономических наук, профессор Задорожная Л.И.

Составитель: кандидат экономических наук, Савицкая И.М.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление проектами» для студентов 080507 «Менеджмент организации» и 080503 «Антикризисное управление», а также подготовки бакалавров по направлению 080200.62 Менеджмент – Майкоп, 2014 – 36 с.

© Майкоп, МГТУ, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.....	6
2.1. Тема 1. «Концепция управления проектами»	6
2.2. Тема 2. «Основы управления проектами».....	8
2.3. Тема 3. «Разработка концепции проекта».....	12
2.4. Тема 4. «Анализ начальной фазы проекта»	15
2.5. Тема 5. «Организационные структуры управления проектами».....	20
2.6. Тема 6. «Организация офиса проекта».....	22
2.7. Тема 7. «Проектное финансирование».....	25
2.8. Тема 8. «Разработка проектной документации»	27
2.9. Тема 9. «Разработка программ и проектов нововведений»	29
3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	33
4. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	34
5. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	35

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель курса «Управление проектами» - способствовать подготовке квалифицированных специалистов, способных в современных условиях успешно решать сложные задачи управления, проектировать гибкие и эффективные системы управления, умело руководить деятельностью трудовых коллективов. Реальное использование новой для России концепции т.н. *проектного управления (Управления Проектами, Project Management)* началось около 10 лет назад в условиях радикального реформирования отечественной экономики. Методы, принятые в новой дисциплине, стали применяться в энергетической, нефтегазовой, металлургической, строительной и некоторых других отраслях Российского народного хозяйства. Можно говорить об их массовом применении в инвестиционных проектах и программах любого назначения с иностранным участием, а также широком использовании в кредитно-финансовой сфере. Практика использования системы управления проектами доказала ее высокую эффективность и, соответственно, создала реальную потребность в значительном числе специалистов нового профиля – т.н. проект - менеджеров (руководителей проектов) высокой квалификации.

Применение УП безусловно целесообразно в проектах, связанных с космическими, коммуникационными, электронными, топливно-энергетическими, строительными и некоторыми другими технологиями, что обусловлено с присущей указанным отраслям особой динамикой. Их развитию сопутствует рост размеров и сложности организаций предприятий, осуществляющих указанные проекты.

Методы УП позволяют эффективно управлять временными, затратными, качественными параметрами будущей продукции/услуг. Соответственно наиболее оправдано применение новой дисциплины в проектах, обладающих соответствующими ограничениями.

Задачи курса «Управление проектами» состоят в следующем:

- обучить студентов основным и новейшим тенденциям управления социально-экономическими системами с учетом передового отечественного и зарубежного опыта;
- дать студентам полное и всестороннее представление о специфических особенностях управленческой деятельности, об организационных формах и структурах управления предприятиями и организациями в условиях рыночной экономики;
- достаточно полно представить материал по управлению проектами: стратегическому, текущему, инновационному, финансовому, информационному, управлению трудовыми ресурсами;

- способствовать получению студентами необходимых практических знаний и навыков работы, использование которых позволит повысить эффективность деятельности предприятий и организаций, укрепить их позиции на рынке

В результате освоения дисциплины студенты должны:

- **Знать** содержание ключевых понятий менеджмента («проект», «деловой климат», «инвестиции», «жизнеспособность замысла», «жизненный цикл», «новые технологии»), основные подходы понимания и описания проектного менеджмента в процессе трудовой деятельности;

- **Понимать** социальное значение общения, взаимосвязь общения в трудовой деятельности, механизмы действия и способы проявления законов и закономерностей в различных типах межличностных отношений;

- **Иметь представление** о теоретических и эмпирических законах удовлетворения потребностей человека, о месте самоуправления в жизнедеятельности человека, о способах практического применения знаний в области профессиональной деятельности;

- **Овладеть навыками** анализа различных основ управления проектами и уметь применять полученные знания на практике.

В ходе преподавания дисциплины решаются следующие воспитательные задачи: развитие интеллектуальных способностей студентов,

- способность к логическому мышлению,
- воспитание нравственных качеств,
- приобщение к мировым культурным ценностям и воспитание культуры быта,
- воспитание патриотизма, ответственности, дисциплинированности, основ здорового образа жизни, активной жизненной и социальной позиции, толерантности, правовой эрудированности и законопослушности.

Курс основывается на таких науках как общая теория управления, государственного и социального управления, экономики, региональной и муниципальной экономики, психологии, социологии и философии с учетом роли и места дисциплины в будущей профессиональной деятельности выпускника.

Дисциплина «Управление проектами» изучается посредством лекций, все разделы программы закрепляются практическими занятиями, выполнением расчетной работы «Деловая игра», контрольных работ, самостоятельной работы над учебной и научно-технической литературой и завершается зачетом.

2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. «Концепция управления проектами»

1. Взаимосвязь управления проектов и управления инвестициями.
2. Развитие методов управления проектами.
3. Перспективы развития управления проектами.

1.

Понятие **проект** объединяет разнообразные виды деятельности и характеризуется следующими принципами:

1. Направленность на достижение конкретных целей и определенных результатов.
2. Координирование выполнения взаимосвязанных целей.
3. Ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами. Он включает в себя: замысел, средства его реализации и получаемые результаты. Различают следующие методы управления проектами:

1. *Основная система* – здесь менеджер проекта финансовой ответственности за принимаемое решение не несет.
2. *Система расширенного управления* – менеджер принимает решение за проект в пределах фиксированной цены.
3. *Система «под ключ»* - менеджер заключает контракт с объявленной стоимостью проекта.

В современных условиях совокупность методов и средств управления проектами представляет собой основу *управления инвестициями*, позволяющую:

- Осуществлять анализ инвестиционного рынка;
- Сформировать инвестиционный портфель;
- Оценить эффективность инвестиций;
- Спланировать инвестиционный процесс;
- Обеспечить эффективную реализацию инвестиционной политики.

2.

Активность инвестиционного процесса определяет жизнедеятельность экономики. Инвестиционная деятельность во многом зависит от состояний финансовых механизмов. Неблагополучный инвестиционный климат зависит от следующих причин:

1. Отсутствие стабильной правовой системы.
2. Отсутствие начальной и доступной информации.
3. Наличие высоких политических и экономических рисков.

Действующие механизмы управления экономикой.

1. *Бюджетная политика* – основной механизм государственного регулирования экономики, так как использование экономических рычагов связано с бюджетом.

2. *Налоговая политика* – реализует распределенную и стимулирующую стратегии государства и является основным источником денежных средств государства.

3. *Финансово кредитная политика* включает методы финансового маневрирования ЦБ РФ, который является основным реализатором экономической политики.

4. *Таможенная политика* – система маневрирования импорта, экспорта является основным, действующим рычагом воздействия на производителей.

5. *Ценовая политика* осуществляется во взаимодействии с налоговым механизмом и обладает широкими возможностями влияния на экономические процессы.

6. *Денежная политика* является одним из направлений финансовой политики.

7. *Внеэкономическая политика* решает следующие задачи:

- регулирование внешней торговли;
- обслуживание внешней задолженности;
- привлечение внешнего финансирования и иностранных инвестиций.

3.

Опыт многих развитых стран доказывает, что система управления проектами является действенным средством выхода из экономического кризиса, именно этот метод является средством управления в изменяющихся условиях, условиях нестабильности и неопределенности, когда не достаточно

разработано законодательство, в условиях неконтролируемого роста цен, дефицита ресурсов и т.д.

В условиях с рыночной экономикой управления проектами являются важным средством управления последовательностью и завершением работ. Данный подход позволяет точно определить и ответственно снижать затраты. Компании и эксперты, работающие в этой области, создали необходимые профессиональные структуры, куда входят национальные и международные организации. Крупнейшей международной организацией в области управления проектами является международная организация управления проектами.

Реализация проектов осуществляется при решении следующих задач:

1. создание новых адаптивных структур;
2. разработка механизма функционирования;
3. подготовка кадров;
4. правовое регулирование;
5. финансирование;
6. технология управления.

Наиболее сложным для современного российского проект-менеджера является не автоматизация процесса управления, а отсутствие достоверной, качественной информации. Так как в результате распада старой системы практически не возможно в стране отдельно взятой (Россия) создать новую адекватную систему, в этих условиях важно правильно использовать опыт других стран и правильно организовать процесс накопления своего опыта.

Контрольные вопросы:

1. Что такое проект и управление проектами.
2. Зачем нужно управлять проектами.
3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
4. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.

Тема 2. «Основы управления проектами»

- 1.Классификация типов проектов.
- 2.Цель и стратегия проекта.
- 3.Проектный цикл.
- 4.Функции и методы управления проектами.

1.

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывая экономические, социальные, политические, технологические, культурные и другие факторы.

Проект всегда ориентирован на достижение конкретного результата. Реализация проекта осуществляется полномочным руководителем, куда входит менеджер проекта и команда, а также другие участники проекта, выполняющие отдельные специфические функции. В работе по проекту могут участвовать представители линейной и функциональной служб, отвечающих за планирование, организацию, руководство, контроль и другие функции.

Управление проектами представляет собой совокупность организации, планирования, руководства и координацию человеческих ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Для эффективного управления проектами система должна быть структурирована, т.е. разбивка проекта на подсистемы и компоненты. Основной, структурной единицей участников является команда проекта – специальная группа, управляющая инвестиционным проектом.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения, ликвидации и завершения проекта. Это понятие является базовым при решении проблем финансирования.

Жизненный цикл содержит 3 фазы:

- 1) преинвестиционная;
- 2) инвестиционная;
- 3) эксплуатационная.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, сверка бюджета, бухгалтерский учет, администрирование, экспертиза и т.д.

Проекты классифицируются

по масштабам:

1. малый проект - прост, ограничены объемы;
2. средний – требуют более традиционной разработки
3. мега - проект – целевая программа имеющая много взаимосвязанных

предметов;

по сложности: простой, организационно – сложный, технически сложный, ресурсно – сложный, комплексно – сложный.

по характеру уровня участников: международный и отечественный.

по целям: антикризисный, маркетинговый, инновационный, образовательный.

по причине возникновения: чрезвычайная ситуация, реорганизация, новые возможности.

2.

Различают генеральную цель (миссию) и логически вытекающие из нее цели и задачи последующих уровней.

Миссия – это генеральная цель проекта, четко отражающая причины ее существования, конкретизирует статус, определяет задачи и стратегии на следующих организационных уровнях.

Стратегия проекта – это центральное звено в разработке действий по достижению целей.

Разработка стратегии включает 3 этапа:

1. *Стратегический анализ* – начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности от возможности таких факторов как: технологические, ресурсные, экономические, политические и т.д. Внутренняя среда включает: сбыт, производство, персонал и т.д.

2. *Разработка и выбор стратегий, осуществляется на 3 уровнях:*

1) Корпоративная стратегия, т.е. рост, ограниченный рост, сокращение, сохранение;

2) Деловая стратегия – разрабатывается для каждого конкретного подразделения с целью конкретизации общей стратегии;

3) Функциональная стратегия – разрабатывается для каждого конкретного подразделения с целью конкретизации общей стратегии.

На выбор стратегии влияют такие аспекты:

- Географическое месторасположение;
- выбор потребителей;
- основные качества продукции;
- использование собственных средств.

3. Реализация стратегии. Означает необходимые изменения в организационной структуре и культуре. Для проведения этих изменений создают специальные, координированные механизмы.

Под результатом проекта понимают продукцию, результаты и полезный эффект проекта. Об успешности проекта судят на сколько результат соответствует всем затратам (экономическим, технологическим и т.д.), и характеристикам. Проект и процесс его реализации – это сложная система, где проект является объектом управления, а управление проектом – субъект.

3.

Проект имеет ряд свойств

1. Развивается и существует в определенном окружении.
2. В процессе реализации остается неизменным, но допускает некоторые коррективы.
3. Может быть разделен на элементы, между которыми устанавливаются связи.

В бизнес-планировании проекта изучают 3 направления:

- политическое;
- территориальное;
- экологическое.

Каждый проект, независимо от сложности, проходит в своем развитии определенные состояния или фазы:

- 1) концепция;
- 2) планирование и разработка;
- 3) осуществление;
- 4) завершение.

Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом финансирования. Окончанием существования проекта является эксплуатация, перемещение плана в другую область, прекращение финансирования, достижение намеченных целей. Факт начала работы над проектом и факт завершения, оформляется официальным документом.

4.

Управленческие функции включают основные базовые виды деятельности, осуществляемые работниками на всех уровнях. Функции управления проектом осуществляются на всех фазах управления проектом, и включает принятие решений, составление бюджета, реализацию и приемку, и т.д.

Подсистема управления проектом формируется в зависимости от управляемых элементов проекта. К управляемым элементам относят: сроки, ресурсы, стиль, издержки, доходы, риски и т.д.

Отличие подсистем от функций подсистем заключается в том, что первые ориентированы на область элементов, а вторые – на процессы.

Методы управления проектами позволяют определить:

- цели проекта;
- источники финансирования;
- исполнителей;

- сроки;
- бюджет.

Методы включают сетевое планирование, логистику, моделирование и т.д.

Реализация проекта во многом зависит от организационной формы, которая бывает:

- функциональной структурой;
- дивизиональной;
- проектной;
- матричной.

В зависимости от типа проекта, в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков и даже сотен организаций. Главный участник – это заказчик, будущий владелец и пользователь. Заказчиками могут быть также инвесторы. Если заказчик и инвестор не одно и то же лицо, то между ними заключается договор.

Проектировщики разрабатывают проектно – сметную документацию. Поставщик отвечает за материально – техническое снабжение. Подрядчик - отвечает за процесс выполнения работы. Консультант, лицензиар - обладатель лицензии или «ноу-хау» - исполняющий в проекте. Руководитель проекта – координирует всю работу и распределяет обязанности. Банк обеспечивает финансирование проекта.

Контрольные вопросы:

1. Классификация базовых понятий управления проектами.
2. Классификация типов проектов.
3. Цель и стратегия проекта.
4. Результат проекта.
5. Управляемые параметры проекта.
6. Окружение проектов.
7. Проектный цикл.

Тема 3. «Разработка концепции проекта»

1. Формирование инвестиционного замысла проекта.
2. Анализ осуществимости проекта.

1.

Основные причины появления замыслов проекта следующие:

- неудовлетворенный спрос;

- избыточность ресурсов;
- инициатива предпринимателей;
- реакция на давление;
- интересы инвесторов.

После формирования определенного числа проекта, аналитик проводит предварительную экспертизу и исключает заведомо неприемлемые альтернативы.

Причины, по которым идея может быть отклонена:

1. Недостаточный спрос или отсутствие видимых преимуществ перед аналогичной продукцией.
2. Чрезвычайно высокая стоимость не только экономическая, но и социальная, экологическая и т.д.
3. Отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчиков.
4. Высокий риск.
5. Высокая стоимость сырья.

В процессе формирования инвестиционного замысла, рассматриваются следующие вопросы:

- ✓ цель и объект инвестирования, место его размещения;
- ✓ продукция проекта;
- ✓ срок окупаемости, доходности;
- ✓ назначение и мощность объекта;
- ✓ источники финансирования и схема погашения кредита.

Инвестиционный замысел существенно зависит от специфики результата проекта.

Цель и задачи проекта должны быть четко сформированы, так как при этом условии можно перейти к следующему этапу – **формирование основных характеристик проекта.**

К основным характеристикам относят:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- продолжительность проекта;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию;
- перспективы экспорта продукции;
- сложность проекта;
- исходная документация;
- инвестиционный климат в районе реализации проекта;
- соотношение затрат и результатов проекта.

2.

Предварительный анализ осуществимости проекта производится по следующей экспертной системе вариантов инвестиционных решений.

Первый этап – определение факторов, которые могут в значительной мере повлиять на успешность выполнения проекта.

Второй этап – рассматриваемые факторы располагаются в порядке убывания приоритетности, т.е. ранжируются. Для этого определяется фактор, который наиболее всех влияет на проект, затем устанавливается существующий фактор и т.д., данную «последовательность» занося в таблицу.

Третий этап – оценка ранга каждого из факторов, причем сумма рангов всех факторов должна быть единицей.

Четвертый этап – проект или его варианты оцениваются по каждому показателю, максимальный балл – по любому из факторов равен 100, а минимальный – нулю. (Например, если эксперты признают, что спрос на продукцию проекта неограниченный, следовательно, значение фактора «спрос на продукцию», для данного варианта будет равен 100.)

Пятый этап – экспертная оценка влияния каждого фактора получается путем умножения веса каждого фактора на оценку этого фактора, для каждого варианта.

Данный метод может применяться для предварительного отбора наиболее перспективных вариантов, а также для предварительного определения осуществимости проекта. Если проект прошел данную экспертизу, то определяют состав сведений, которые потребуются для его разработки: инженерно-геологические работы, оценка окружающей среды и местных источников сырья, политическая обстановка в регионе, республике, стране, социокультурная характеристика населения.

Замысел инвестора реализуется в форме «Декларации о намерениях». В строительстве состава декларации (ходатайство) содержится «Типовое положение по разработке и составу декларации о намерениях инвестирования зданий и сооружений». Данный документ подготавливается инвестором, консультантом в области управления проектами и экспертом по специальным вопросам. Одновременно подготавливается ходатайство о предварительном согласовании места размещения объекта.

Примерный состав «Декларации о намерениях»:

1. Заказчик (инвестор – адрес).
2. Место расположения намеченного объекта.
3. Наименование предприятия, его технические и технологические данные.

4. Обоснование социально-экономической необходимости намеченной деятельности.

5. Примерная численность персонала и источники его набора.

6. Потребность в сырье и материалах.

7. Потребность в водных ресурсах и источниках.

8. Потребность в энергоресурсах и источниках.

9. Транспортное обеспечение.

10. Обеспечение персонала объектами жилищно–коммунального и социально – бытового назначения.

11. Потребность в земельных ресурсах.

12. Водоотведение стоков.

13. Возможное влияние предприятия на окружающую среду.

14. Источники финансирования намечаемой деятельности.

15. Использование готовой продукции.

Контрольные вопросы:

1. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта.

2. Предварительная проработка целей и задач проекта.

3. Предварительный анализ осуществяемости проекта.

4. Ходатайство (Декларация) о намерениях.

Тема 4: «Анализ начальной фазы проекта»

1.Прединвестиционные исследования.

2.Проектный анализ.

3.Технико – экономическое обоснование проекта.

4.Бизнес – план.

1.

В связи с тем, что на начальной фазе определяется эффективность проекта, его анализу уделяют значительное внимание, и данный анализ стал самостоятельной областью знаний.

Этапы прединвестиционного исследования.

На 1-ом этапе прединвестиционных исследований изучают:

Прогноз экономического и социального развития;

Отраслевой прогноз;

Схема территориального расселения и организация производственных сил;

□ Схемы планировки административных образований, общественных центров, жилых районов и т.д.

□ Прогнозы деловой активности иностранных и отечественных компаний, документы государственного регулирования инвестиционной деятельности.

Этот этап выполняется заказчиками и специальными группами. После составления и согласования «декларации о намерениях» заказчик принимает решение по разработке обоснований инвестиций.

Данный документ составляется с учетом требований государственных органов и содержит:

1. резюме проекта;
2. общая характеристика отрасли и предприятия;
3. исходные данные и условия (цели и задачи, характеристики объекта, окружение, оценка воздействия на окружающую среду, кадры);
4. анализ рынка (конкурентоспособность, спрос, прогнозы развития);
5. управление проектом (план, структура, команда);
6. оценка эффективности проекта (результаты, риски).

Материалы обоснований направляются на заключение в органы исполнительной власти для оформления акта. Этот этап выполняется под руководством заказчика проектной организации для того, чтобы оценить жизнеспособность проекта и сделать выводы по материалам обоснований.

2.Выбор и согласование места размещения объекта включает анализ условий земельного участка, экологическую экспертизу и оформление акта «выбора земельного участка». Участниками данного этапа, кроме заказчика, являются органы местной администрации, органы государственной экологической экспертизы, проектная организация.

3.Предварительные инвестиционные решения принимаются на основе обоснований и акта «выбора земельного участка». Участником является заказчик, а также эксперты, которые разрабатывают план проекта: предварительный план реализации проекта; предварительный план финансирования; предварительная смета проекта.

Организацией выполнения прединвестиционных исследований занимается специально созданная заказчиком группа, куда входят: маркетологи, производственники, финансисты. В задачи группы включают: - сбор информации по проекту, - разработка и выбор реальных альтернатив, - рекомендации по принятию решений о проекте.

2.

Цель проектного анализа определить результаты проекта. Различают следующие **виды проектного анализа**:

1. технический;
2. финансовый;
3. коммерческий;
4. экологический;
5. организационный;
6. социальный;
7. экономический.

Технический анализ включает изучение: технико-технологических альтернатив, варианты место расположения, размер проекта, сроки реализации, доступность и достаточность сырья, емкость рынка, затраты, график.

Финансовый, здесь уточняется смета и бюджет проекта, а также определяются непредвиденные факторы, которые влекут непредвиденные расходы.

Задача *коммерческого анализа* – оценить проект с точки зрения конечных потребителей, по трем направлениям: маркетинг, условия и источники ресурсов, производство и сбыт.

Задача экологического анализа – установление потенциального ущерба окружающей среде наносимого проектом, а также определение мер для смягчения этого ущерба. Проведение стандартного экологического анализа зачастую невозможно, поэтому используют качественный анализ.

Цель *организационного анализа* – оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку и выбрать необходимые рекомендации. К задачам этого анализа относят: определить задачи всех участников проекта, оценить сильные и слабые стороны участников, - оценить возможное влияние внешних факторов на проект, - разработать предложения по ликвидации слабых сторон и стабилизации сильных.

Цель *социального анализа* – определить пригодность проекта для пользователей. Данный анализ проводить сложно, так как нет методики. Социальные результаты определяются в стоимостном выражении и в целом влияют на всю экономическую эффективность.

Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты по их стоимости, срокам реализации, прибыльности. Оценка жизнеспособности дает возможность обеспечить приток инвестиций и регулировать потоки доходов. Данная оценка проводится в 2 этапа:

1. Из всех вариантов выбирается наиболее жизнеспособный.

2. Выбранный вариант рассматривают с помощью специальных методов финансирования и инвестирования.

Финансовая реализуемость – показатель (принимающий 2 вида «да» или «нет»), характеризующий наличие финансовых возможностей данного проекта.

Данный показатель проверяется для совокупного капитала всех участников проекта: денежные потоки от участников к проекту - притоки «+»; из проекта к участникам – оттоки «-».

3.

Технико – экономическое обоснование (ТЭО) строительства является основным документом на строительство объекта. Здесь определяются следующие решения: - технологические, - планировочные, - конструктивные, - природоохранные, оценивается экологическая и эксплуатационная безопасность, его экономическая эффективность и социальные последствия.

Возможные источники финансирования капитальных вложений в объекты:

- Поступления из государственного бюджета, а также республиканского, местного;
- Собственные финансовые резервы;
- Заемные финансовые средства;
- Иностранные инвестиции.

ТЭО состоит:

1. пояснительная записка;
2. генеральный план;
3. технологические решения;
4. инженерное оборудование;
5. управление производством;
6. сметная документация;
7. эффективность инвестиций.

ТЭО является обязательным, если финансирование капитальных вложений осуществляется из государственного бюджета полностью или частично и внебюджетных фондов.

Разработкой ТЭО занимаются юридические и физические лица, получившие в установленном порядке лицензии на выполнение работ. Стоимость разработки ТЭО определяется договором между заказчиком и проектной организацией.

Если в результате ТЭО выявляется нецелесообразности инвестирования, убытки списываются на заказчика.

При разработке ТЭО учитывают:

- ✓ налоговая, амортизационная и кредитная политика;
- ✓ интересы инвестора и общенациональные интересы;
- ✓ сроки выполнения работы;
- ✓ составление данных по единому государственному стандарту.

4.

Бизнес – план - подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ описывающий цели и задачи, способы их достижения, технико – экономические показатели, оценку текущего момента, анализ рынка.

Бизнес – план:

1. дает возможность определить жизнеспособность;
2. является ориентиром для развития проекта;
3. служит важным инструментом получения финансов.

Бизнес – план предназначен для следующих лиц: менеджеры (создатели, авторы); собственники; кредиторы.

Таким образом, бизнес – план дает возможность понять общее состояние предприятия, выявить уровень, на который оно может выйти, планировать процесс перехода из одного состояния в другое.

Состав бизнес – плана зависит от размера будущего проекта и сферы, к которой он относится:

1. вводная часть.
2. анализ положения дел в отрасли.
3. существо предполагаемого проекта (лицензия, ноу-хау).
4. анализ рынка.
5. план маркетинга.
6. производственный план.
7. организационный план и управление персоналом.
8. степень риска.
9. финансовый план.
10. приложения.

Перед составлением бизнес – плана собирают следующую информацию:

- информация о спросе;
- финансовая информация;
- производственная информация.

Оптимальным является вариант, когда бизнес – план составляет предприниматель или специалист предприятия с привлечением профессиональных консультантов.

Контрольные вопросы:

1. Прединвестиционные исследования.
2. Проектный анализ.
3. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
4. Техничко-экономическое обоснование строительства.
5. Бизнес-план.

Тема 5. «Организационные структуры управления проектами»

1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
2. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.

1.

Эффективность управления проектами во многом зависит от используемой организационной структуры.

Под **организационной структурой** понимают совокупность элементов организации и связей между ними. Связи между элементами могут быть, либо горизонтальными, либо вертикальными.

Выбор, проектирование, анализ и создание организационных структур, является ответственной, сложной и четко формализуемой деятельностью.

Общие принципы:

1. соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проектов;
2. соответствие организационной структуры содержанию проекта;
3. соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Система взаимоотношений участников проекта предъявляет определенные требования к возможной организационной структуре, в связи с этим выделяют следующие организационные структуры:

□ «Выделенная» организационная структура, т.е. когда все механизмы управления находятся в рамках одной организации.

□ Управление по проектам, т.е. «выделенная» организационная структура превращается в самостоятельный аппарат управления.

□ Сложная организационная структура, предусматривает участие в разработке и реализации проектов нескольких организаций.

Содержание проекта предъявляет свои требования по оптимальной организационной структуре, в зависимости от внутреннего устройства структуры.

Принципы классификации зависят от содержания проекта и от вида организационной структуры, по особенностям разделения труда (функциональная, матричная, дивизиональная, проектная).

Кроме системы взаимоотношений участников и содержания проекта на организационную структуру влияет внешнее окружение, чем оно подвижнее и динамичнее, тем адаптивней должна быть структура; чем стабильней внешнее окружение, тем эффективнее применять бюрократические структуры.

2.

Выбор и разработка организационной структуры управления – сложная проблема для решения которой пока не разработана единая методика. После выбора организационной структуры, осуществляется ее проектирование, затем создается пакет документов, который включает следующее:

- ✓ организационная структура проекта (графическая схема);
- ✓ штатное расписание;
- ✓ положение в структурных подразделениях;
- ✓ методические инструкции, технологические карты;
- ✓ требования к персоналу;
- ✓ график и бюджет.

На основе этой документации осуществляют подбор персонала, его обучение и организация работы.

Последовательность действий по разработке и созданию организационной структуры включает 4 этапа:

1. выбор организационной структуры;
2. детальное проектирование;
3. разработка документации;
4. формирование организационной структуры.

Традиционно структуры до последнего времени изображались в виде модели, где четко просматриваются горизонтальные и вертикальные связи.

Для полноценного организационного проектирования необходимо создавать стоимостные модели. Работа по созданию таких моделей идет с анализом и оценкой экономической эффективности.

В настоящее время требования к оптимальным организационным структурам все более сложные: эффективность теперь оценивается и от системы коммуникации в данной структуре.

Контрольные вопросы:

1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
2. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.
3. Организационная структура и содержание проекта.

Тема 6. «Организация офиса проекта»

1. Понятие проектного офиса.
2. Основные принципы проектирования офиса.
3. Основные принципы организации виртуального офиса.

1.

Управление крупным проектом требует достаточно представительной команды состоящей из: руководителя проекта, менеджеров, специалистов и ряда функциональных работников.

Специфика деятельности команды.

1. Команда, как организационная структура, существует на время реализации проекта.

2. Состав команды изменяется по мере выполнения этапов проекта.

3. Члены команды могут совмещать работу над проектом с основными обязанностями. Данные особенности предъявляют свои требования к организации работы. Одним из основных требований является создание инфраструктуры, которая позволила бы реализовать функции проекта и обеспечить защиту. В качестве инфраструктуры понимают *офис*.

Офис проекта – это специфическая инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию проекта в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий.

Офис подразумевает не только оснащение оборудованием помещений, а сеть, где взаимосвязаны все элементы проекта.

Назначение офис проекта – обеспечить эффективными коммуникациями всех членов команды с помощью оптимальной организационной среды.

В Западной системе управления под офис – проектом понимается:

- 1)определенный набор рабочих мест;
- 2)виртуальный офис – не привязывает к определенному месту (программно – телекоммуникационная среда).

В много проектной системе офис рассматривается на таких уровнях: - конкретные проекты и принципы их управления; - вопросы формирования портфеля проектов; - задачи корпоративной политики.

Требования к организации офис - проекта.

1. Наличие реального управленческого офиса (помещение);
2. Единые стандарты подготовки проекта;
3. Информационная технология управления проектами;
4. База данных для типовых решений;
5. Компьютерная сеть + Интернет;
6. Виртуальный офис, который распределяет компьютерные средства и позволяет пользоваться единым, программным обеспечением.

2.

Современное понятие офиса (комплекс рабочих мест) включает в себя большое количество технических и организационных средств.

1) Помещение – это основная комната головного офиса, вопросов интерьера, дизайна, оснащения;

2) Организационная техника и вспомогательное оборудование : организационные средства, доски для рисования, планшеты, оп. техника; средства безопасности; хозяйственный инвентарь;

3) Программно-компьютерные комплексы, средства связи и коммуникации.

Конкретный проект характеризуется спецификой бизнес-процессов, его реализующих.

Бизнес-процессы – совокупность процедур, составляющих единое целое завершеного цикла (например, бизнес-процесс начинается с формы заполнения заказов, продолжается планированием, контролем и заканчивается зачислением денег).

Бизнес-процесс разбивается на отдельные бизнес-операции.

Последовательность проектирования офиса.

- 1) Проектирование организационных систем и бизнес-процессов;

- 2) Выявление требований структуры и процессов с точки зрения использования ресурсов;
- 3) Оптимизация бизнес-процессов;
- 4) Оптимизация организационного решения;
- 5) Проектирование информационной системы;
- 6) Проектирование программного обеспечения;
- 7) Проектирование аппаратного обеспечения;
- 8) Проектирование каналов связи;
- 9) Проектирование интерьеров и мебели;
- 10) Определение потребностей в средствах передвижения;
- 11) Разработка бюджета инвестиций;
- 12) Разработка бюджета текущих расходов.

3.

В настоящее время понятие *виртуального офиса* приобретает большое значение в связи с развитием сети Интернет. Его принципы разрабатываются и практически реализуются в развитых странах запада с середины 90 гг.

Виртуальное предприятие – сетевая, компьютерная организационная структура из неоднородных элементов, расположенных в различных местах. Оно создается путем отбора отдельных технологических ресурсов с разных предприятий. Полностью виртуального предприятия (то есть не имеющего реальных структур) не существует.

Виртуальная инфраструктура – лежит в основе формирования офиса проекта. Виртуальный процесс включает следующие элементы:

- Виртуальный рынок – предлагаемый системой Интернет коммуникационной и информационной услуг коммуникационного характера;
- Виртуальная реальность – имеющая реальные процессы в компьютерном пространстве;
- Внутренне организационные сетевые объединения;
- Межорганизационные сетевые объединения.

Внутренний офис проекта включает: сеть Интернет, международный стандарт обмена информацией, стандарты взаимодействия прикладных программ.

Благодаря новым возможностям телекоммуникаций, вопросы географического и государственной принадлежности партнеров уже не принципиальны. В реализации коммуникаций проекта выделяют 3 уровня:

- 1) Аппаратный;
- 2) Прогнозный;

3) Информационный.

Отличительной особенностью использования современных средств является отсутствие бумажных носителей.

В основе виртуального офиса должны лежать принципы интранет среды – технологии управления коммуникациями проекта.

Интранет делает коммуникации проекта более надежными, быстрыми, интенсивными. Доступ к информации ускоряется и упрощается.

Контрольные вопросы:

1. Понятие офиса проекта.
2. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
3. Основные принципы организации виртуального офиса проекта.

Тема 7. «Проектное финансирование»

1. Источники и организационные формы финансирования проектов.
2. Организация проектного финансирования.

1.

Финансирование проектов – один из видов инвестиционной деятельности, которая всегда является рискованной из-за объективных причин: неблагоприятный инвестиционный климат, законодательная база, не отвечающая требованиям управления и т.д.

Финансирование проектов осуществляется при *условиях*:

- Динамика инвестиций должна обеспечивать реализацию проекта в соответствии с временными и финансовыми ограничениями;
- Снижение затрат финансовых средств должно обеспечиваться за счет источников финансирования определенных организационных мер.

Финансирование проекта включает **стадии**:

1. оценка жизнеспособности проекта.
2. разработка плана реализации проекта.
3. организация финансирования (формы, источники, методы и т.д.).
4. контроль выполнения плана и условий финансирования.

Финансирование проектов осуществляется способами: самофинансирование, использование заемных и привлекаемых средств.

Классификация источников финансирования проектов.

- 1) Отношение собственности: собственные, привлекаемые, заемные.
- 2) Виды собственности: государственные инвестиционные ресурсы,

инвестиционные ресурсы хозяйствующих субъектов, иностранные инвестиционные ресурсы.

3) Уровни собственников: государственный, предприятие, проект.

2.

В мировой практике выделяют такие организационные формы привлечения инвестиций для финансирования инвестиционных проектов:

1. дефицитное финансирование – государственные займы под гарантию государства с образованием государственного долга.

2. акционерное или корпоративное финансирование, при котором инвестируется конкретная деятельность в отрасли или на предприятии.

3. проектное финансирование, при котором инвестируется сам проект.

Различают 3 основные формы проектного финансирования:

1) финансирование с полным регрессом на заемщика – наличие определенных гарантий или требование ограничений ответственности кредиторов проекта.

2) Финансирование без права регресса на заемщика – кредитор не имеет ни каких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта.

3) Финансирование с ограниченным правом регресса – распределение всех рисков проекта между его участниками, так, чтобы каждый из них брал на себя зависящие от него риски, в этом случае все участники принимают на себя конкретные коммерческие обязательства.

Формы финансирования проекта различными его участниками.

1. банк – основной кредит.

2. организация, кредиторы – дополнительный кредит.

3. учредители проектной компании – учредительный взнос в капитал проектной компании.

4. поставщики и подрядчики – коммерческие и товарищеские кредиты.

5. лизинговые организации – операционный и финансовый лизинг.

6. прочие инвесторы – ценные бумаги.

Проектное финансирование имеет **преимущества**.

Более достоверно оценить платежеспособность и надежность заемщика;

Рассмотреть весь инвестиционный проект с точки зрения жизнеспособности, эффективности;

Прогнозировать результат реализации инвестиционного проекта.

Недостатки:

1. предварительные высокие затраты потенциального заемщика для разработки заявки банку на финансирование;
2. долгий период принятия решений о финансировании;
3. высокие проценты в связи с высокими рисками;
4. жесткий контроль за деятельностью заемщика;
5. потеря заемщиком независимости, если кредитор оговаривает право покупки акций.

Проектное финансирование в российской практике еще не развито, преимущественно краткосрочные инвестиции в форме банковского кредитования.

Контрольные вопросы:

1. Источники и организационные формы финансирования проектов.
2. Организация проектного финансирования.

Тема 8. «Разработка проектной документации»

1. Состав и порядок разработки.
2. Управление разработкой проектной документации.
3. Функции менеджера проекта.

1.

Состав мероприятий по разработке проектной документации включает:

- 1) Организацию и проведение торгов на заключение контракта о выполнении проекта.
- 2) Задание на проектирование.
- 3) Разработка технико – экономического обоснования строительства объекта (для промышленного строительства) или эскизного проекта (для жилищно-гражданского строительства).
- 4) Согласование и экспертиза, принятие инвестиционного решения.
- 5) Выдача лицензий на природопользование.
- 6) Ходатайство и решение о выкупе участка.
- 7) Рабочая документация.
- 8) Ходатайство и разрешение на строительство

Для технически сложных проектов могут выполняться дополнительные, детальные проработки проектных решений по отдельным объектам, разделам и вопросам. Рабочая документация разрабатывается в соответствии с Госстандартом и уточняется заказчиком и проектировщиком в контракте на

проект. Состав задания на проектирование устанавливается с учетом рекомендаций, а также отраслевой специфики и вида строительства.

2.

Проектные работы выполняются в последовательности:

1) Выбор проектировщика и заключение контрактов по результатам конкурса.

2) Планирование проектных работ и услуг.

3) Проектирование и согласование проектной документации.

Типы проектных фирм.

Проектно-строительные фирмы, осуществляющие весь комплекс работ по проектированию.

Проектные институты также осуществляющие весь комплекс работ по проектированию.

Проектные институты, специализирующие по технологическому признаку.

Вычислительные фирмы, специализирующиеся на подготовке проектной документации на машинных носителях.

Консалтинговые фирмы оказывают весь спектр услуг.

Задачи проектных фирм:

- типовые: эскизное проектирование, рабочее проектирование, разработка смет, авторский надзор.

- дополнительные: подготовка к торгам и их проведение, проектный анализ, разработка обоснований инвестиций и ТЭО, участие в управлении проектом, подготовка финансирования.

3.

На разных этапах разработки проектной документации, руководящая роль принадлежит **менеджеру проекта**, который выполняет *функции*:

1. контроль соответствия объемов и сроков выполненных работ необходимому минимуму, предусмотренному контрактом.

2. подбор и привлечение к проекту ведущих специалистов.

3. определение рациональных сроков начала работ.

4. корректировка численности занятых работников.

5. контроль за внесением изменений в проект.

6. проверка соблюдения последовательности работ.

7. подготовка и контроль за соблюдением плана.

8. разработка задания на проектирование.

В зависимости от масштаба и сложности проекта функции менеджера на этапе проектирования могут быть возложены как на менеджера всего проекта, так и на специально назначенного проект-менеджера.

Контрольные вопросы:

1. Состав и порядок разработки проектной документации.
2. Управление разработкой проектно-сметной документации.
3. Функции менеджера проекта.

Тема 9. Разработка программ и проектов нововведений

1. Методы уменьшения рисков.
2. Основные критерии оценки инновационных проектов.

1.

Под риском в менеджменте подразумевается опасность принятия решения, последствием которого есть потеря части прибыли.

В данное время существует четыре основных, базовых методов использующихся в риск-менеджменте как способ борьбы с риском.

Первый - это устранение, то есть предотвращение рисков в предпринимательской деятельности. Инвесторы могут принимать такой проект, предвиденные доходы от которого способны покрыть затраты на его реализацию и принести прибыль не меньшую банковских процентов.

Второй метод - уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов на результат инновационной деятельности путем разработки превентивных методов (повышение качества проектов, планирования, подготовки, использования гибких технологий, выбора оптимальных торговых стратегий).

Третий метод борьбы с риском состоит в его передаче, перекладывании. Он реализуется путем формирования эффективной системы страхования всех видов рисков, создание акционерных обществ с ограниченной имущественной ответственностью.

Если риск не страхуется, то необходимо проводить мероприятия для создания соответствующего резервного фонда на предприятии, разрабатывать кризисный план управления в чрезвычайных ситуациях.

Четвертый метод есть наиболее действующий метод рискованного менеджмента, который получил название «владение риском». Иногда

обращаются к разделу рисков между исполнителями. Есть и другие способы уменьшения потерь в хозяйственной деятельности производства в общем и в инновационной отдельно: *Управление риском* традиционно ассоциируется во многих руководителях, прежде всего со страхованием.

2.

Эффективность и результативность инноваций не следует отождествлять с эффективностью производства или сфера услуг. Максимальные результаты и качество достигаются за счет времени и энергии наиболее продуктивных специалистов. Эффективность базируется на том, что методы менеджмента отвечают характера выполняемых работ. Методы менеджмента определяются видом использования ресурсов, типом опытов (вот поисков процессов к практических разработок), и наконец, специалистами, которыми приходится управлять.

Эффективность инноваций достигается только тогда, когда возможности каждого используются в целом. Поэтому важно знать возможности каждого, так управлять подчиненными, распоряжаться ресурсами и планировать работу, что бы получают максимальную отдачу.

Способы измерить результативность инновационной деятельности, к последнему времени, были практически безуспешными. Какой бы эффективной не была конкретная инновация, нельзя довести, что ее невозможно выполнить с меньшими затратами и с большим эффектом. Завершится инновационная программа успешной коммерчески выгодной новацией, или нет, зависит как от результатов работ, так и вот рыночных условий. На практике применяют два показателя оценки инноваций:

1. Научный показатель
2. Экономический показатель

Конечно, основное внимание обращают на лучшее использование творческих возможностей специалиста как фактора повышения эффективности инноваций. Однако нельзя оставить без внимания организацию и методы выбора инноваций.

Экспертиза должна обеспечить выбор качественного инновационного проекта. Следует обратить внимание на то, что инновационные проекты, представленные инвесторам, должны быть сопоставимы и подвергаться анализу с помощью единой системы показателей. Это значит, что информационная база, точность и методы определения стоимостных и натуральных показателей по вариантам должны быть сопоставимы.

Сопоставимость представленных проектов определяется по:

- ♦объему работ, производимых с применением новых методов (технологий, оборудования ♦ качественным параметрам инноваций;
- ♦фактору времени;
- ♦ уровню цен, тарифов; условиям оплаты труда. Стоимостные показатели по вариантам определяются с учетом инфляционного фактора.

Варианты инновационных проектов должны иметь одинаковую маркетинговую проработку, одинаковый подход к оценке черточка инновационных вложений и неопределенности исходной информации.

Сопоставимость вариантов обеспечивается путем приведения к одному объему производимой продукции, как правило, по новому варианту; к одним срокам, уровню качества.

Обеспечение многовариантности мероприятий являются одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа зарубежного опыта, непосредственных конкурентов нечего тратит впустую инвестиции. Следует напомнить соотношение 1:10:100:1000, где один доллар - экономия на принятии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10, 100, 1000 - потери на последующих стадиях жизненного цикла решения.

В условиях рыночной экономики вариант инновационного проекта выбирается с учетом интересов инвестора.

При сравнении инновационных вариантов применяется принцип комплексного подхода, требующий учета всей совокупности мероприятий, которые необходимо осуществить при реализации данного варианта решения.

Одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны.

Значительная продолжительность жизненного цикла инноваций приводит к экономической неравноценности осуществляемых в разное время затрат и получаемых результатов. Это противоречие устраняется с помощью так называемого метода приведенной стоимости или иначе дисконтирования, то есть приведения затрат и результатов к одному моменту времени. В качестве такого момента времени можно принять, например, год начала реализации инноваций.

Инновационные проекты должны отбираться с учетом инфляционного фактора.

Инфляция как повышение уровня цен в экономике измеряется либо индексом изменения цен, либо уровнем инфляции. Индекс изменения цен характеризуется соотношением цен, а уровень инфляции - процентом повышения цен.

Рассматривая роль ставки процента в принятии решения об инновациях, мы по умолчанию предполагаем отсутствие инфляции. Если имеет место инфляция, то существуют различия между номинальной и реальной процентной ставкой.

Номинальная пруда - это текущая рыночная пруда процента без учета темпов инфляции или иначе это просто процентная ставка, выраженная в рублях (долларах США) по текущему курсу. Реальная пруда - это номинальная пруда за вычетом ожидаемых (предполагаемых) темпов инфляции. Общее правило таково: инновации следует осуществлять, если ожидаемый уровень дохода на капитал не ниже или равен рыночной ставке процента по ссудам. Таким образом, процент выполняет важнейшую задачу эффективного распределения ресурсов в рыночном хозяйстве, выбор наиболее доходного из возможных инновационных решений. Сравнение уровня дохода на капитал с процентной ставкой - это один из способов обоснования эффективности инноваций.

Кроме чистого приведенного дохода для отбора инновационных проектов используются показатели: срок окупаемости (ТОК); период окупаемости (ПОК); внутренняя норма доходности (ВД); рентабельность (R). *Срок окупаемости* - показатель, отвечающий на вопрос, за какой срок могут окупиться инвестиции в инновационный проект. Этот показатель учитывает первоначальные капитальные вложения. В международной практике применяется, в основном, период окупаемости. Под периодом окупаемости понимают продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, будет равна сумме инвестиций. *Внутренняя норма доходности* - расчетная ставка процентов, при которой капитализация получаемого регулярно дохода дает сумму, равную инвестициям. Это значит, что инвестиции окупаются. Рекомендуется отбирать те проекты, внутренняя норма доходности которых не ниже 15-20%. *Рентабельность* (R) определяется как соотношение эффекта и затрат на реализацию проекта. В практике оценки инновационных проектов рассчитывают отношение приведенных доходов к инвестиционным расходам ($\text{benefit} - \text{cost ratio}$). В западной литературе этот показатель называют индексом доходности ($\text{profitability index}$). Отбор инновационных проектов проводится с учетом интересов инвесторов и непосредственных исполнителей.

Контрольные вопросы:

1. Раскрыть понятие "риски".
2. Методы уменьшения рисков.
3. Показатели оценки инноваций.

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/под ред. М.Л.Разу. - М.: КноРус, 2007
2. Управление проектами: учеб. пособие/ под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2009
3. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/774/74774> Управление проектами: Учебно-методическое пособие по курсовому проекту Автор/создатель: Дульзон А.А. Год: 2010
4. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/773/74773> Управление проектами: Учебное пособие Автор/создатель: Дульзон А.А. Год: 2010

3.2. СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Л.В. Продажа товаров: руководство по подготовке и заключению договоров. – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 2004.
3. Беренс В., Хаврвнек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2008.
4. Болт Г.Д. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 2007.
5. Васильев Д.К., Колосова Е.В., Цветков А.В. Процедуры управления проектами // Инвестиционный эксперт. – 2004, № 3.
6. Временная инструкция по экологическому обоснованию хозяйственной деятельности в предпроектных и проектных материалах. М., Мин природы, 2003.
7. Грибалев Н.П., Игнатъева И.Г. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. СПб.: «Белл», 2004.
8. Зигель Э.С., Шульц Л.А. Составление бизнес-плана / Пер. с англ. – М.: «Джон Уайли энд Санз», 2004.
9. Инструкции о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений (СНиП 11-01-95), Москва, 2005.
10. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий. Научно – практическое издание. – М.: СИНТЕГ, 2007.

4. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Понятие офиса проекта.
2. Основные принципы организации виртуального офиса проекта.
3. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
4. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
5. Формирование концепции маркетинга проекта.
6. Программа маркетинга проекта.
7. Состав и порядок разработки проектной документации.
8. Управление разработкой проектно-сметной документации.
9. Функции менеджера проекта.
10. Автоматизация проектных работ.
11. Экспертиза строительных проектов.
12. Экологическая экспертиза проектов.
13. Основные принципы эффективности инвестиционных проектов.
14. Оценка эффективности инвестиционного проекта.
15. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
16. Процессы планирования. Уровни планирования.
17. Структура разбиения работ (СРР).
18. Детальное планирование.
19. Сетевое планирование.
20. Ресурсное планирование.
21. Документирование плана проекта.
22. Основные принципы управления стоимостью проекта.
23. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта.
24. Методы контроля стоимости проекта.

5. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое проект и управление проектами.
2. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
3. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
4. Перспективы развития управления проектами.
5. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения.
6. Классификация базовых понятий управления проектами.
7. Классификация типов проектов.
8. Цель и стратегия проекта. Результат проекта.
9. Управляемые параметры проекта.
10. Окружение проектов. Проектный цикл.
11. Структуризация проектов.
12. Функции и подсистемы управления проектами.
13. Методы управления проектами.
14. Организационные структуры управления проектами.
15. Участники проектов.
16. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта.
17. Предварительная проработка целей и задач проекта.
18. Предварительный анализ осуществяемости проекта.
19. Ходатайство (Декларация) о намерениях.
20. Прединвестиционные исследования.
21. Проектный анализ.
22. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
23. Технично-экономическое обоснование строительства.
24. Бизнес-план.
25. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
26. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.
27. Понятие офиса проекта.
28. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
29. Основные принципы организации виртуального офиса проекта.
30. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
31. Маркетинговые исследования.
32. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
33. Формирование концепции маркетинга проекта.
34. Программа маркетинга проекта.
35. Бюджет маркетинга проекта. Реализация маркетинга проекта.
36. Управление маркетингом в рамках управления проектами.
37. Состав и порядок разработки проектной документации.
38. Управление разработкой проектно-сметной документации.

39. Функции менеджера проекта.
40. Автоматизация проектных работ.
41. Экспертиза строительных проектов.
42. Экологическая экспертиза проектов.
43. Основные принципы эффективности инвестиционных проектов.
44. Исходные данные для расчета эффективности проекта.
45. Основные показатели эффективности проекта.
46. Оценка эффективности инвестиционного проекта.
47. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
48. Основные понятия и определения бизнес-плана.
49. Процессы планирования. Уровни планирования.
50. Структура разбивки работ (СРР).
51. Типичные ошибки планирования и их последствия.
52. Детальное планирование.
53. Сетевое планирование.
54. Связь сметного и календарного планирования.
55. Ресурсное планирование.
56. Документирование плана проекта.
57. Основные принципы управления стоимостью проекта.
58. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта.
59. Методы контроля стоимости проекта.
60. Отчетность по затратам.