

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра маркетинга, коммерции и рекламы

*Н.В. Лужнова, О.М. Калиева*

# **УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ**

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело

Оренбург  
2018

УДК 005.8(076.5)  
ББК 65.291.217я7  
Л 83

Рецензент – доцент, кандидат экономических наук Т.Ф. Мельникова

Л 83                    **Лужнова, Н.В.**  
Управление коммерческими проектами: методические указания /  
Н.В. Лужнова, О.М. Калиева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург:  
ОГУ, 2018. – 44 с.

В методических указаниях представлены материалы для помощи обучающимся в освоении теоретических основ дисциплины, при подготовке к практическим занятиям, а также при организации самостоятельного изучения дисциплины «Управление коммерческими проектами».

Методические указания будут полезны обучающимся всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело, преподавателям, осуществляющим ведение занятий по данной дисциплине.

УДК 005.8(076.5)

ББК 65.291.217я7

© Лужнова Н.В.  
Калиева О.М., 2018  
© ОГУ, 2018

## Содержание

Введение .....	4
1 Освоение лекционного материала.....	9
1.1 Рекомендации обучающимся по работе с лекционным материалом .....	9
1.2 Содержание разделов дисциплины .....	10
2 Подготовка к практическим занятиям .....	12
3 Самостоятельная работа обучающихся .....	18
3.1 Методические рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы.....	18
3.2 Методические рекомендации по выполнению реферата или устного сообщения .....	20
3.3 Темы рефератов.....	24
3.4 Глоссарий для самостоятельной подготовки к занятиям .....	25
3.5 Тестовые задания для контроля знаний.....	30
4 Рекомендуемая литература .....	38
4.1 Основная литература .....	38
4.2 Периодические издания.....	40
4.3 Интернет-ресурсы .....	43
Список использованных источников.....	44

## Введение

Цель освоения дисциплины «Управление коммерческими проектами» – сформировать устойчивое понимание обучающимися концепции управления коммерческими проектами, развить практические навыки разработки, реализации и управления основными видами коммерческих проектов с целью повышения эффективности деятельности предприятия на целевом рынке.

Знания и практические навыки в этой области коммерческой деятельности необходимы при решении актуальных вопросов стратегической и операционной деятельности торгового предприятия, принятии инновационных решений в области освоения новых рынков, разработки и выведения новых продуктов, программ потребительской лояльности и маркетинговых коммуникаций, реорганизации коммерческих бизнес процессов.

Задачи изучения данной дисциплины:

- расширение основных знаний в области управления коммерческими проектами;
- изучение основных видов и типов коммерческих проектов;
- исследование проектных решений типовых маркетинговых проблем, содержание и методы решения практических задач, встречающихся при формировании и управлении коммерческими проектами;
- формирование у обучающихся представления о процессах интеграции возможных маркетинговых инструментов и технологий для реализации коммерческих проектов;
- приобретение опыта разработки коммерческих проектов;
- формирование представления о функциях специалиста в сфере управления коммерческими проектами на предприятии;
- обучение технологиями управления коммерческими проектами на предприятии и выработке наиболее эффективных решений при внедрении проектного управления;

- обучение навыкам эффективного инициирования и планирования коммерческого проекта;
- получение навыков использования современных информационных технологий управления коммерческими проектами;
- приобретение навыков оценки эффективности управления коммерческими проектами при внедрении проектного управления в деятельность компании;
- приобретение умений и навыков использования теоретических знаний в практических ситуациях, а также формирование необходимых для профессиональной деятельности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Процесс изучения дисциплины «Управление коммерческими проектами» направлен на формирование следующих результатов обучения:

- ПК-10 – способностью проводить научные, в том числе маркетинговые, исследования в профессиональной деятельности;
- ПК-11 – способностью участвовать в разработке инновационных методов, средств и технологий в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной);
- ПК-12 – способностью разрабатывать проекты профессиональной деятельности (торгово-технологические, маркетинговые, рекламные, и (или) логистические процессы) с использованием информационных технологий;
- ПК-13 – готовностью участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной);
- ПК-14 – способностью прогнозировать бизнес-процессы и оценивать их эффективность.

По окончании изучения дисциплины «Управление коммерческими проектами» обучающийся должен:

знать:

– методы и этапы процесса маркетинговых исследований для обоснования необходимости проектной деятельности;

– инновационные методы, средства и технологии в области профессиональной деятельности, методы сбора информации о деятельности конкурентов;

– основные виды и элементы проектов, важнейшие принципы, функции и методов управления проектом, методологии анализа и синтеза управленческих решений при реализации проектов; проекты профессиональной деятельности (торгово-технологические, и/или маркетинговые, и/или рекламные, и/или логистические процессы);

– основы планирования мероприятий маркетинговой деятельности, особенности маркетинговой деятельности на внешних рынках;

– современные программные средства в области управления проектами, основные методы в управлении проектами;

– организацию деятельности маркетинговых служб, распределение обязанностей при реализации исследовательских проектов профессиональной деятельности;

– виды бизнес-процессов в рамках проектного управления, методы оценки их эффективности;

уметь:

– организовывать сбор информации о деятельности конкурентов; анализировать положение бренда на рынке и разрабатывать предложения по укреплению имиджа;

– анализировать инновационные методы, применяемые конкурентами в профессиональной деятельности;

– собирать, анализировать и обрабатывать информацию для обоснования содержания коммерческих проектов;

– применять технологии организационного проектирования в рамках проектного управления, разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта;

– разрабатывать проекты профессиональной деятельности (торгово-технологические, и/или маркетинговые, и/или рекламные, и/или логистические процессы);

– анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта, координировать работу структурных подразделений (участников проекта);

– прогнозировать бизнес-процессы и оценивать их эффективность;

владеть:

– методикой разработки инновационных методов, средств и технологий в области профессиональной деятельности (коммерческой, или маркетинговой, или рекламной, или логистической, или товароведной).

– навыками проведения полевых и кабинетных исследований, приемами обработки и представления информации для разных видов коммерческих проектов.

– способами использования различного инструментария в проектной деятельности;

– методологией разработки проектов профессиональной деятельности (торгово-технологические, и/или маркетинговые, и/или рекламные, и/или логистические процессы) с использованием информационных технологий;

– методами проектного анализа и математическим аппаратом оценки эффективности и рисков проекта; разработки сетевого и календарного планирования проекта;

– методологией оценки эффективности бизнес-процессов.

Дисциплина «Управление коммерческими проектами», изучаемая в рамках образовательной программы по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело, в соответствии с учебным планом базируется на знаниях, полученных обучающимися при освоении дисциплин «Технология разработки проектирования концепции продукта», «Маркетинговые исследования», «Предпринимательская деятельность».

Данные методические указания предназначены для лучшего освоения лекционного материала, подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения дисциплины «Управление коммерческими проектами». Целью данных

методических указаний является формирование у обучающихся знаний, умений и навыков в соответствии с реализуемыми профессиональными компетенциями.

Включённые в методические указания задания и тесты распределены по темам рассматриваемой дисциплины «Управление коммерческими проектами». Выполнение заданий на понимание терминов, составление сетевого графика, организация самостоятельной работы требует знаний теории коммерческой деятельности в целом, отдельных ее принципов и методов, используемых для создания, обоснования и реализации коммерческих проектов, технологии создания концепции продукта и проведения маркетинговых исследований. Прохождение тестирования предполагает выбор правильных ответов из нескольких вариантов. При ответе на контрольные вопросы происходит закрепление знаний принципов и функций управления коммерческими проектами в деятельности предприятий и организаций.

Методические указания по изучению дисциплины составлены в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело и СТО 02069024.110-2008 «Издания для образовательного процесса. Общие требования и правила оформления».

Методические указания по изучению дисциплины будут полезны обучающимся всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело, преподавателям, осуществляющим преподавание данной дисциплины, обучающимся экономических направлений подготовки.



# **1 Освоение лекционного материала**

## **1.1 Рекомендации обучающимся по работе с лекционным материалом**

Лекции являются одним из основных методов обучения по дисциплине, решающим следующие задачи:

- изложить важнейший материал программы курса «Управление коммерческими проектами»;
- познакомить с концепцией и методологией проектного управления в коммерческой деятельности, последними подходами и проблематикой в этой области;
- развивать у обучающихся потребность к самостоятельной работе над учебниками и научной литературой.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

При конспектировании лекций обучающимся необходимо излагать услышанный материал на лекции своими словами. Необходимо выделять важные места в своих записях. Каждый раз, когда что-либо не понятно, необходимо записывать свои вопросы. По возможности можно сравнивать свои конспекты с конспектами двух-трех других обучающихся, при этом дополняя и исправляя свои записи.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося путем планомерной, повседневной работы.

Лекционный материал необходимо кратко записывать, обращая внимание, на логику изложения материала, аргументацию и приводимые примеры.

Лекционный материал следует просматривать в тот же день, когда читалась лекция, помечая непонятные места. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за консультацией на ближайшей лекции к преподавателю.

Рекомендуемую дополнительную литературу следует прорабатывать после изучения данной темы по учебнику и материалам лекции.

Каждая тема имеет свои специфические понятия. Усвоение материала необходимо начинать с усвоения этих понятий. Если какое-либо понятие непонятно, необходимо посмотреть его суть и содержание в словаре, выписать его значение в тетрадь для подготовки к занятиям.

В данных методических указаниях представлен глоссарий, отражающий основные термины дисциплины «Управление коммерческими проектами».

При подготовке материала необходимо обращать внимание на точность определений, последовательность изучения материала, аргументацию, собственные примеры, анализ конкретных ситуаций.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

## **1.2 Содержание разделов дисциплины**

### **Раздел 1. Принципы проектного управления в коммерческой деятельности предприятия**

История управления проектами. Определение понятия «Коммерческий проект». Виды коммерческих проектов: управление товаром, управление идеями, управление проблемой. Основные признаки и свойства коммерческого проекта. Окружение коммерческого проекта: ближнее, дальнее и внутреннее окружение. Концепция управления коммерческими проектами. Основные функции проектного менеджмента. Системы управления коммерческими проектами. Жизненный цикл и фазы коммерческого проекта и продукта. Критерии успешности управления коммерческими проектами. Основные ошибки в практике выполнения коммерческих проектов. [1, 2, 6, 10, 13, 14, 18, 19, 20]

### **Раздел 2. Подготовка коммерческого проекта**

Особенности подготовки коммерческих проектов, в основе которых лежит заказ. Особенности коммерческих проектов, в основе которых лежит идея. Внутренние коммерческие проекты. Особенности подготовки коммерческих проектов, в основе которых лежит проблема. Распознавание и анализ проблем. Важнейшие причины проблем. Методы распознавания проблем и слабых мест: бенчмаркинг, метод анализа слабых мест, метод опросных листов, метод SWOT-анализа. Формулирование целей коммерческого проекта. Описание целей коммерческого проекта. Построение дерева целей. Контрольный лист по целям. [4, 8, 9, 12, 16]

### **Раздел 3. Планирование, организация и контроль коммерческого проекта**

Структурный план коммерческого проекта. Источники данных для планирования. Процессный план коммерческого проекта. Сетевое планирование. Основные понятия сетевого планирования. Достоинства и недостатки сетевого планирования. Организация коммерческого проекта. Внешнее и внутреннее управление проектами. Организационная структура коммерческих проектов с внутренним управлением. Контроллинг коммерческого проекта. Взаимосвязь планирования и контроллинга коммерческого проекта. Принятие решений по итогам контроллинга. Завершение проекта. [3, 5, 7, 11, 15, 17]

## 2 Подготовка к практическим занятиям

### Раздел 1. Принципы проектного управления в коммерческой деятельности предприятия

Задание «Обоснование коммерческого проекта»

1. Описать коммерческий проект:

- название коммерческого проекта;
- свойства коммерческого проекта (цель, начало, конец, команда, ресурсы, бюджет, ограничения);
- вид коммерческого проекта;
- дальнее, ближнее, внутреннее окружение коммерческого проекта;
- стейкхолдеры коммерческого проекта, их цели и степен совпадения интересов с целью коммерческого проекта.

2. Описать цель (результат), содержание, длительность и возможные риски четырех основных фаз жизненного цикла коммерческого проекта, как представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Фазы жизненного цикла проекта

Фаза жизненного цикла коммерческого проекта	Цель (результат) фазы	Содержание (основные выполняемые работы)	Длительность, в днях	Возможные риски
Концептуальная фаза				
Фаза разработки коммерческого проекта				
Фаза выполнения коммерческого проекта				
Фаза завершения коммерческого проекта				

3. Представить и описать возможные критерии оценки успешности (эффективности) выполнения вашего коммерческого проекта.

4. Сформировать бриф для исполнителей проекта с описанием основных требований к результатам коммерческого проекта.

5. Разработать опросный лист из 10-15 вопросов для выявления слабых мест в организации и проведении разработанного коммерческого проекта.

6. Построить дерево целей разработанного коммерческого проекта, декомпозицию целей проводить на 3 уровнях.

## **Раздел 2. Подготовка коммерческого проекта**

### **Задание «SWOT-анализ для кондитерской фабрики»**

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене;
- высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- высокий производственный потенциал предприятия;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- увеличение тарифов естественных монополий;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;

- повышение требований покупателей к качеству продукции.
- слабая корпоративная культура предприятия;
- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие чётких целей и стратегии развития предприятия;
- снижение процентных ставок по кредитам;
- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию;
- низкая известность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

Задание:

1. Распределить приведённые данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Сформулировать возможные направления коммерческой работы (маркетинговые стратегии) кондитерской фабрики и заполнить поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ», согласно таблицы 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа

		Рынок	
		Возможности	Угрозы
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
Предприятие	Силы	СИБ	СИУ
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
	Слабости	СЛВ	СЛУ
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

### Раздел 3. Планирование, организация и контроль коммерческого проекта

Задание «Проект внедрения бухгалтерской системы для небольшой бухгалтерии, содержащей порядка 10 рабочих мест»

Этап 1. Составление перечня работ (таблица 3).

В результате анализа выделяем перечень работ по проекту и оцениваем их длительность в днях.

Таблица 3 – Перечень работ по проекту

№	Название работы	Длительность
1	Начало проекта	-
2	Выбор системы	15
3	Приобретение программного обеспечения	7
4	Составление проекта сети	7
5	Приобретение компьютеров и сетевого оборудования	15
6	Обучение администратора и программиста	30
7	Монтаж локальной сети	20
8	Установка ПО на компьютеры	5
9	Установка сетевого ПО, настройка сети	25
10	Ввод начальных данных в информационную базу	40
11	Обучение персонала	30
12	Передача в эксплуатацию	5
13	Конец проекта	-

Этап 2. Определение взаимосвязей между работами (таблица 4).

Для каждой работы требуется установить номера тех работ, до окончания которых она не может быть начата.

Таблица 4 – Определение взаимосвязей между работами

№	Название работы	Предшественники
1	Начало проекта	
2	Выбор системы	
3	Приобретение программного обеспечения	
4	Составление проекта сети	
5	Приобретение компьютеров и сетевого оборудования	
6	Обучение администратора и программиста	
7	Монтаж локальной сети	
8	Установка ПО на компьютеры	
9	Установка сетевого ПО, настройка сети	
10	Ввод начальных данных в информационную базу	
11	Обучение персонала	
12	Передача в эксплуатацию	
13	Конец проекта	

### Этап 3. Составление сетевого графика работ.

Каждая из работ на сетевом графике обозначается кружком, в который заносится ее номер. Кружки соединяются стрелками. Стрелка соответствует одному из чисел столбца Предшественники и соединяет работу-предшественник с работой-последователем.

Этап 4. Вычисление раннего, позднего времени начала и резерва времени работ.

В соответствии со схемой вычисляем раннее, позднее время начала и резервы времени работ с учетом их длительностей и связей, задаваемых сетевым графиком (таблица 5). При определении раннего времени вычисления начинаются с первой и заканчиваются последней работой проекта. При определении позднего времени вычисления начинаются с самой последней работы и заканчиваются первой. При определении резервов времени из позднего времени начала вычитают раннее время начала работ.

Таблица 5 – Расчет раннего и позднего времени начала работ

№	№	Раннее время начала	Позднее время начала	Резерв времени
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Критический путь состоит из работ с нулевым резервом времени. Обозначим на сетевом графике критический путь жирными стрелками.

### Этап 5. Построение диаграммы Ганта (таблица 6).

Отметим черным цветом длительность каждой работы в соответствии с календарем, пропуская праздничные и выходные дни





### **3 Самостоятельная работа обучающихся**

#### **3.1 Методические рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная учебная деятельность является необходимым условием успешного обучения. Многие профессиональные навыки, способность мыслить и обобщать, делать выводы и строить суждения, выступать и слушать других, – все это развивается в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Самостоятельная учебная работа – непреложное условие успешного окончания высшего учебного заведения. Она является равноправной формой учебных занятий, наряду с лекциями, семинарами, экзаменами и зачетами, но реализуемая во внеаудиторное время, и представляет собой выполнение различных учебных заданий, контрольных и курсовых работ, рефератов, презентаций. Но и эффективность аудиторных занятий во многом зависит от того, как умело обучающиеся организуют в ходе них свою самостоятельную учебную познавательную деятельность. Такая работа также способствует самообразованию и самовоспитанию, осуществляемому в интересах повышения профессиональной компетенции, общей эрудиции и формировании личностных качеств.

Изучение дисциплины «Управление коммерческими проектами» предполагает не только познавательную деятельность, которую обучающиеся выполняют во время лекций, семинаров, практических занятий, но и самостоятельную работу, осуществляемую вне аудиторных занятий. Успешное усвоение учебного материала возможно только при комплексном подходе, состоящем в получении новой информации в ходе лекции или семинарского занятия; ее понимания и обобщения; записи в собственной интерпретации в виде текста, схем, таблиц; самостоятельного изучения и конспектирования рекомендованной учебной литературы; выполнения различных практических заданий.

Самостоятельная работа обучающегося состоит, во-первых, из деятельности обучающихся во всех организационных формах учебных занятий и во

внеаудиторное время, когда они самостоятельно изучают нормативно-правовые акты и теоретический материал, определенный содержанием учебной программы. Во-вторых, выполнения учебных заданий, которые рекомендованы обучающемуся во время обучения: решить практические задания, подготовить доклад по какой-либо проблеме, написать реферат, контрольную или курсовую работу.

Самостоятельная работа обучающегося включает:

1) подготовку к занятиям, в том числе, на которых будет изучаться новый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание;

2) прослушивание лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись. Последующее изучение и расшифровка конспектов лекций, внесение специальных пометок и выделение особенно значимой информации;

3) подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендованной литературы по учебной дисциплине;

4) выяснение наиболее сложных, непонятных вопросов и их уточнение во время консультаций;

5) подготовка к практическим занятиям и экзамену; активная познавательная деятельность в ходе их проведения;

6) выполнение специальных учебных заданий, предусмотренных учебной программой;

7) подготовка и сдача экзамена;

8) выполнение научной работы, участие в научных исследованиях, проводимых в рамках студенческого научного общества. Учебной программой обучения предусмотрено, что обучающиеся должны участвовать в разнообразных видах научно-исследовательской работы;

9) прохождение практики по приобретаемой в университете специальности;

10) систематическое чтение периодической печати, поиск и анализ дополнительной информации по дисциплине «Управление коммерческими проектами»;

11) изучение новых правовых нормативных актов, имеющих отношение к изучаемому предмету, их анализ, сравнение с другими действующими или отмененными актами. Освоение компьютерных информационно-правовых баз данных;

12) просмотр и прослушивание телевизионных и радио передач, видео- и кинофильмов, посещение театров, музеев, выставок в интересах освоения будущей профессии и повышения общего культурного и образовательного уровня.

### **3.2 Методические рекомендации по выполнению реферата или устного сообщения**

Самостоятельная работа в форме реферата является индивидуальной самостоятельно выполненной работой обучающегося. Реферат способствует формированию навыков самостоятельного научного творчества, повышению теоретической и профессиональной подготовки, лучшему усвоению учебного материала, является одной из форм самостоятельной работы обучающихся и представляет собой письменную работу с кратким и систематизированным изложением современного состояния тех или иных вопросов (проблем), рассматриваемых в научных, литературных или иных источниках, отобранных для составления реферата.

Традиционные аналитические, библиографические и реферативные обзоры содержат анализ и оценку первоисточников, разбор публикаций, освещающих конкретные задачи или характеризующих исследуемые проблемы, рассматриваемые в первоисточниках, без их критической оценки и собственных рекомендаций. В отличие от этих обзоров подготавливаемые обучающимися рефераты должны содержать оценки и предложения по решению рассматриваемой проблемы.

Реферативная работа является итогом всего процесса освоения содержания учебной дисциплины, поэтому в ней должен найти отражение достигнутый обучающимся уровень теоретической подготовки. Работа над рефератом помогает овладеть навыками самостоятельного научного исследования, способствует выработке исследовательского подхода в решении поставленных проблем.

Безусловно, реферат должен носить творческий характер. На всех этапах работы над ним, начиная от выбора темы и заканчивая защитой, обучающийся выступает в качестве исследователя. Недопустимо дословное переписывание текста из монографий, учебников, журналов и т.д. Творческая самостоятельность обучающегося должна быть проявлена в умении находить различные точки зрения, в способности самостоятельно аргументировать отстаиваемую позицию, анализировать имеющиеся материалы и использовать результаты анализа для формулирования теоретических выводов.

Слово «реферат» в переводе с латинского означает «докладывать, сообщать, излагать». Реферат может определяться как:

- краткое изложение основных положений книги, учения или научной проблемы в письменном виде или в форме доклада;
- доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературных и других источников по ней.

Отсюда следует, что сущность и назначение реферата заключается в семантически адекватном, кратком изложении, но с достаточной полнотой основного содержания текста-источника, передаче проблемной информации по заданной теме.

Рефераты, в зависимости от выполняемых ими функций, могут быть различных видов (информационные, индикативные и др.). Реферат по дисциплине «Управление коммерческими проектами» представляет собой «Информационный реферат-обзор».

Методика работы над рефератом:

- 1) Выбор темы реферата осуществляется в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины на основе перечня тем.

2) Обучающиеся могут предложить собственную тему (или уточнить редакцию предлагаемой темы) по согласованию с преподавателем. Приступая к подготовке реферата необходимо помнить, что главная цель – глубоко осмыслить материал по теме реферата, объективно и корректно изложить положения авторов текстов-источников и сформулировать собственное отношение к изложенному.

3) Подберите литературу по теме реферата. Внимательно прочитайте и проанализируйте выбранные источники: вычлените наиболее важную проблематику по избранной теме, сущность точек зрения авторов и излагаемых ими подходов. Выпишите основные положения, которые могут составить содержание вашего реферата. В качестве литературных источников могут быть использованы различные материалы. Однако, в первую очередь, следует обратиться к перечню источников, данных в списке основной, дополнительной литературы, и ресурсам информационно-коммуникационной сети Интернет по изучаемой дисциплине.

4) Сравните информацию изучаемых источников, определите общее и различия, выберите базовый источник, где тема, на ваш взгляд, изложена наиболее полно.

5) Составьте план реферата. Он должен включать в себя следующие разделы:

а) введение (представление темы реферата): цель и задачи реферата; актуальность рассматриваемой проблемы;

б) главная часть (аналитическое изложение рассматриваемой проблемы): формулировка вопросов темы (как правило, не более 3-х); письменное изложение содержания рассматриваемых вопросов;

в) заключение (выводы, которые должны быть сделаны автором по исследованным источникам, и мнение автора по рассмотренным вопросам реферата);

г) библиография (список литературы, использованной при написании работы, с указанием исходных данных).

б) Сделайте целевое перераспределение информации источников в соответствии с планом реферата.

7) Синтезируйте выбранные вами материалы из различных источников в собственный логически связанный текст с элементами собственного анализа и критической оценки позиции авторов, при этом возможна аргументация позиции автора реферата при присоединении его к одной из точек зрения или описываемым положениям.

8) Прочитайте написанный вами текст реферата. Проанализируйте его с точки зрения точности и адекватности изложения позиций авторов текстов- источников. Сделайте оценку собственной аргументации выдвинутых (изложенных) вами положений.

9) Отредактируйте написанный текст в соответствии со СТО 02069024.101–2015 РАБОТЫ СТУДЕНЧЕСКИЕ. Общие требования и правила оформления (утвержден 28.12.2015).

Реферат должен иметь:

- титульный лист;
- содержание с указанием страниц разделов (вопросов) реферата;
- введение (на 0,5-1 страницы);
- текстовое изложение главной части, в соответствии с разделами оглавления;
- заключение (в конце реферата, на одну-две страницы);
- иллюстрированный материал (таблицы, графики, рисунки могут располагаться в тексте реферата или в приложении);
- список использованных источников;
- сноски на источники, использованные при написании реферата, указываются после цитаты в квадратных скобках;
- приложения приводятся в конце реферата.

Нумерация страниц реферата должна быть сквозной (титульный лист не нумеруется, следующая за ним страница с оглавлением идет под номером два. Реферат скрепляется скоросшивателем. Объем реферата должен соответствовать 10-15 страницам печатного текста (шрифт 14), через одинарный интервал.

Оценка реферата осуществляется по 5-ти бальной системе, которая включает в себя все вышеуказанные компоненты по подготовке, написанию, содержанию и оформлению работы.

Основные параметры оценки реферата:

- обоснование актуальности темы реферата;
- обоснованность плана и структуры реферата, их соответствие поставленным целям и задачам;
- теоретический уровень анализа заявленной проблемы, глубина ее осмысления;
- наличие исследовательской компоненты в анализе рассматриваемой проблемы, самостоятельный и творческий характер работы;
- оформление реферата в соответствии с предъявленными требованиями и нормами (язык изложения, стилистические особенности, правильность оформления аппарата ссылок и в целом текста реферата).

### **3.3 Темы рефератов**

- 1 Историческая последовательность становления проектного управления
- 2 Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента
- 3 Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях
- 4 Сравнительная характеристика проектного менеджмента в России и за рубежом
- 5 Функции управления коммерческими проектами
- 6 Методы управления коммерческими проектами
- 7 Фазы жизненного цикла коммерческого проекта и их краткое содержание
- 8 Организационные структуры управления коммерческими проектами
- 9 Перспективы использования метода проектного финансирования в России
- 10 Организация офиса коммерческого проекта
- 11 Современная концепция маркетинга в управлении коммерческими проектами



- 12 Экспертиза коммерческого проекта
- 13 Торги и контракты в управлении коммерческими проектами
- 14 Управление работами по коммерческому проекту
- 15 Менеджмент качества коммерческого проекта
- 16 Управление ресурсами коммерческого проекта: управление закупками
- 17 Управление ресурсами коммерческого проекта: управление поставками
- 18 Управление ресурсами коммерческого проекта: управление запасами
- 19 Новые методы управления материально-техническим обеспечением коммерческого проекта: логистика
- 20 Формирование и развитие команды коммерческого проекта
- 21 Организация эффективной деятельности команды коммерческого проекта
- 22 Управление персоналом команды коммерческого проекта
- 23 Психологические аспекты управления командой коммерческого проекта
- 24 Управление коммуникациями коммерческого проекта
- 25 Современные методы управления рисками коммерческого проекта
- 26 Современные программные продукты в области управления коммерческого проектами

### **3.4 Глоссарий для самостоятельной подготовки к занятиям**

**Аппарат управления коммерческим проектом** – административно-управленческий персонал, т.е. менеджеры, специалисты, технические и вспомогательные исполнители, выполняющие определенные функции по управлению проектом.

**Бизнес-план коммерческого проекта** – коммерческий документ, предназначенный для всестороннего обоснования целесообразности реализации проекта и оценки желаемых результатов.

**Внешнее окружение коммерческого проекта** – факторы, являющиеся внешними по отношению к проекту и оказывающие прямое и косвенное воздействие в глобальном внешнем окружении проекта.

**Внутренняя среда коммерческого проекта** – факторы, которые характеризуют условия его успешной реализации и действуют внутри самого проекта. Все они тесно связаны между собой и особенно внимательно контролируются руководителями проекта.

**Дерево целей коммерческого проекта** – схема представления иерархической декомпозиции системы целей проекта.

**Диаграмма Ганта** – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

**Длительность коммерческого проекта** – суммарная продолжительность всех рабочих периодов (не включая праздники или другие нерабочие периоды), необходимых для осуществления работ по проекту.

**Жизненный цикл коммерческого проекта** – концепция, описывающая ступени существования проекта с момента возникновения идеи до полного завершения всех работ.

**Заказчик коммерческого проекта** – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов.

**Инвестиции в коммерческий проект** – вложения частного или государственного капитала, имущественных или интеллектуальных ценностей в проект.

**Инвестор(ы) коммерческого проекта** – сторона(ы), осуществляющая инвестиции в проект.

**Инициатор коммерческого проекта** – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта.

**Инфраструктура коммерческого проекта** – комплекс факторов, которые создают сферу обслуживания выполнения проекта на всех его фазах – от создания концепции проекта и его технико-экономического обоснования до оперативного управления и завершения.

**Качество управления коммерческим проектом** – характеристика соответствия состояния системы управления проектом, сложившейся управленческой ситуации.

**Классификация коммерческих проектов** – системное распределение проектов, по каким либо существенным признакам для удобства их изучения.

**Команда коммерческого проекта** – состав исполнителей проекта. Эта группа людей объединяется для удовлетворения своих потребностей и, реализации целей проекта. Создается на период осуществления проекта.

**Коммерческий проект** – вид проекта, в котором главной целью является осуществление торговли и торговых операций. Предметной областью такого проекта является реализация любого замысла в области снабжения, сбыта и хозяйственно-финансовой деятельности.

**Конкурентоспособность коммерческого проекта** – набор характеристик, который обеспечивает ему преимущества на рынке проектов.

**Концепция коммерческого проекта** – системное представление о проекте, определяющее его основные элементы и взаимодействия между ними. Концепция проекта определяет его идею и временные рамки, схему и принципы разработки и реализации проекта.

**Критический путь** – полный путь в сети, именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом.

**Маркетинг проектов** – самостоятельная подсистема управления проектом, в которой исследуются рынок проектов, потребности в различных видах проектов и возможности удовлетворения ее за счет реализации проектов в отраслях и сферах деятельности.

**Миссия коммерческого проекта** – идеальное представление и общественная роль проекта, и отражающая то, ради чего задумывается и реализуется проект; эта общая цель вызывает у каждого участника и у всего персонала проекта чувство приверженности идее проекта.

**Методы сетевого планирования** – методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта.

Основываются на разработанных практически одновременно и независимо методе критического пути (МКП) и методе оценки и пересмотра планов ПЕРТ.

**Ограничения коммерческого проекта** – допустимые рамки на цели и результаты проекта, определяющие количественные характеристики и допущенные пределы (границы) объемов, качества, сроков реализации проекта, расходов и доходов проекта, потребляемых ресурсов, проектных рисков, и т.д.

**Окончание коммерческого проекта** – момент (факт) ликвидации проекта, засвидетельствованный документально.

**Оперативное управление коммерческим проектом** – процесс целенаправленного воздействия на элементы проекта путем своевременного принятия эффективных мер по ликвидации выявленных отклонений фактических показателей проекта от планируемых показателей.

**Организационные структуры управления коммерческим проектом** – совокупность взаимосвязанных ступеней (иерархия) и звеньев управления, комплексно реализующих функцию управления проектом.

**Планирование коммерческого проекта** – первая из последовательно реализуемых видов управленческой деятельности. Процесс экономического обоснования цели проекта, определения комплекса последовательно выполняемых работ, средств, методов и ресурсов, необходимых для достижения конечных результатов проекта.

**Показатели коммерческого проекта** – характеристики проекта, вытекающие из его целей и задач. Основными показателями проекта выступают: продолжительность (сроки выполнения) коммерческого проекта; объемы работ; ход и темпы реализации работ; стоимость, соотношение затрат и результатов коммерческого проекта, прибыль; качество работ и коммерческого проекта; коммерческий риск, надежность; конкурентоспособность; общественная значимость проекта.

**Проект** – ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями по стоимости и качеству результатов и специфической организацией.

**Проект-менеджер** – управляющий коммерческим проектом, ответственный за успешную реализацию коммерческого проекта, руководящий командой и координирующий действия всех участников коммерческого проекта, владеющий разнообразными методами, позволяющими принимать обоснованные решения на протяжении всей жизни коммерческого проекта и умеющий использовать технику и инструментарий управления коммерческим проектом, опирающийся на современные научно-технические и экономические знания, теорию и методологию управления коммерческими проектами.

**Проектно-матричные структуры** – структуры управления проектом, созданные на основе функциональной структуры управления, отношения в которой базируются на прямых вертикальных связях руководства – подчинения.

**Проектный контракт** – юридический документ, согласие двух или более сторон на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей в установленные сроки.

**Проектный анализ** – комплексная процедура, проводимая на фазе прединвестиционных исследований для принятия окончательного решения об инвестировании проекта на основании разработанного ТЭО проекта, так и периодически на стадиях проектирования и реализации для соизмерения целей и результатов проекта.

**Проектный институт** – юридическое лицо, участник проекта, задачей которого является комплексная разработка проектно-сметной документации.

**Разработка коммерческого проекта** – фаза проекта, содержанием которой является разработка основных компонентов проекта (определение основных характеристик) и подготовка к его реализации.

**Реализация коммерческого проекта** – стадия проекта (в некоторых источниках фаза проекта), содержанием которой является выполнение основных работ по проекту, необходимых для достижения его целей.

**Результат коммерческого проекта** – итог какого-либо действия, заверченный и сданный заказчику проект, соответствующий действующим стандартам или техническим условиям.

**Ресурсы коммерческого проекта** – совокупность условий, которые дают возможность реализовать цели проекта: организационная структура, кадровый потенциал, бюджет, информационное обслуживание, материально-техническая база.

**Рынок проектов** – сфера товарного обращения на основе купли-продажи разнообразных проектов и конкуренции между владельцами проектов.

**Сетевые модели в управлении коммерческим проектом** – сетевые модели, полезны для сложных проектов с различными взаимосвязями между участниками и временными ограничениями разного типа.

**Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма)** – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними.

**Цель управления коммерческим проектом** – желаемый результат или желаемое возможное состояние системы, которое должно быть достигнуто. Цели должны быть конкретными, реальными, поддающимися контролю.

**Экспертиза коммерческого проекта** – рассмотрение, исследование какого-либо проекта, требующего специальных знаний, для того чтобы дать мотивированное заключение.

**Эффективность коммерческого проекта** – соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

### **3.5 Тестовые задания для контроля знаний**

#### **Раздел 1. Принципы проектного управления в коммерческой деятельности предприятия**

1.1 Под коммерческим проектом понимается:

А) целенаправленная, спланированная совокупность связанных между собой действий по разработке или совершенствованию различных объектов, характеризующаяся определенным качеством, направленная на достижение установленных коммерческих целей за конкретный временной период при заданном бюджете и имеющихся ресурсах

Б) научный метод количественной оценки потребителя

В) сбор, обработка и анализ данных по любым, интересующим предпринимателей вопросам

Г) комплексное и многократное использование рекламных средств и материалов в рамках единой концепции и общего плана воздействия на отношение целевой аудитории

1.2 Результаты коммерческих проектов носят:

А) материальный характер

Б) нематериальный характер, их измерение невозможно

В) оба ответа верны

Г) оба ответа неверны

1.3 К особенностям коммерческих проектов относится:

А) глобализация экономических процессов

Б) постоянный поиск новых возможностей

В) повышение значения прогнозирования

Г) комплексность, интегрированность решений

1.4 Коммерческий проект – это составная часть:

А) социальных проектов

Б) международных проектов

В) управленческих проектов

Г) технических проектов

1.5 Этапом коммерческого проекта является:

А) выявление причин возникновения проблемы

Б) формулировка ограничений и критериев принятия решения

В) анализ рыночной ситуации, разработка стратегии

Г) обеспечение обратной связи

1.6 Совокупность практических краткосрочных действий по осуществлению созданных ранее стратегии и тактики – это:

А) программа коммерческого проекта

Б) процесс принятия управленческого решения

В) стратегический маркетинг

Г) система долгосрочного планирования

1.7 В зависимости от функциональной направленности коммерческий проект делится на:

А) проект в области рыночной деятельности

Б) проект в области ценообразования

В) прогнозный проект

Г) хозяйственно-правовой проект

1.8 К методам контроля, используемым при создании коммерческого проекта, относится:

А) проведение испытаний

Б) разработка показателей качества

В) составление специальных документов, фиксирующих процедуру контроля и испытаний внутри процесса

Г) оценка эффективности маркетинговых мероприятий

1.9 Какой из этих подходов осуществляет управление коммерческими проектами:

А) системный подход

Б) групповой подход

В) индивидуальный подход

Г) интуитивный подход

1.10 Проектный подход в управлении коммерческими проектами предполагает:

А) исследование проблем, касающихся зарождения идеи проекта, его непосредственного создания и дальнейшего взаимодействия с окружающей средой

Б) четкую ориентацию достижения целей, а именно разработку продукта коммерческого проекта

В) важность и потребность в регламентации и унификации действий менеджеров, выполняющих коммерческие проекты

Г) связь с подготовительными процессами, что обеспечивает принятие решений в отношении управления коммерческих проектов



## **Раздел 2. Подготовка коммерческого проекта**

2.1 При управлении коммерческими проектами следует учесть следующий внутренний риск:

- А) риск, связанный с персоналом
- Б) правовой риск
- В) коммерческий риск
- Г) страховой риск

2.2 К управляемым параметрам коммерческого проекта относится:

- А) объемы и виды работ по проекту
- Б) риски
- В) требования заказчика
- Г) социальные факторы

2.3 Агрегирование в управлении коммерческими проектами предполагает:

А) метод, отражающий работы проекта и связи между ними (в виде сети), а также состояния проекта в целом (выполненные и планируемые к выполнению работы)

Б) факт окончания одной или нескольких непосредственно предшествующих (входящих в событие) работ, необходимых для начала непосредственно следующих (выходящих из события) работ

В) укрупнение показателей по какому-либо признаку для получения обобщенных, совокупных показателей – агрегатов

Г) любая последовательность работ в коммерческом проекте, при которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием последующей

2.4 Выделяют два вида агрегирования как метода управления коммерческими проектами:

- А) на основе эвристических алгоритмов и естественным путем
- Б) на основе календарных планов и оптимизации
- В) отраслевое и технологическое агрегирование
- Г) текущее и долгосрочное агрегирование

2.5 Проектно-сметную документацию для управления коммерческими проектами разрабатывает

- А) сама фирма
- Б) специализированная проектная организация
- В) логистическая компания
- Г) консалтинговая организация

2.6 Одним из принципов управления коммерческими проектами является:

- А) системность
- Б) единства элементов проекта
- В) наличие информативной системы отчетности
- Г) научной обоснованности в его проведении

2.7 К внешней среде при управлении коммерческими проектами относят:

- А) финансы
- Б) конкурентная среда
- В) каналы распределения
- Г) производство

2.8 Структуризация управления коммерческими проектами подразумевает:

А) объединение отдельных частей в единое целое для повышения эффективности деятельности фирмы

Б) разбивку проекта на иерархические подсистемы и компоненты и необходима для того, чтобы проектом можно было управлять

- В) создание общей структуры проекта, удовлетворяющей его целям и задачам
- Г) анализ проекта как единой системы с учетом рисков и угроз

2.9 К инструментам управления коммерческими проектами не относится:

- А) метод Гаусса
- Б) ресурсное планирование
- В) имитационное моделирование на ЭВМ
- Г) стандартное планирование

2.10 Инструментом управления коммерческого проекта является:

- А) метод Дельфи

- Б) SWOT-анализ
- В) матрица ShДП/ГРМ
- Г) график Ганта

### **Раздел 3. Планирование, организация и контроль коммерческого проекта**

3.1 Наиболее подходящая организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между коммерческими проектами без реорганизации существующей структуры:

- А) матричная
- Б) функциональная
- В) линейно-функциональная
- Г) дивизиональная

3.2 Владелец проекта и будущий потребитель его результатов:

- А) куратор проекта
- Б) руководитель проекта
- В) заказчик проекта
- Г) команда проекта

3.3 Матричная структура организация управления проектами, предусматривающая не только максимальные полномочия менеджера проекта, но и полную ответственность за выполнение задач проекта, — это структура ...

- А) сильная
- Б) сбалансированная
- В) слабая
- Г) нейтральная

3.4 Матричная структура организация управления проектами, предусматривающая ответственность координатора проекта за координацию задач по проекту, но ограниченную власть над ресурсами, — это структура ...

- А) сильная
- Б) сбалансированная
- В) слабая
- Г) нейтральная

3.5 Календарные графики работ строят в фазе жизненного цикла проекта:

- А) разработка
- Б) реализация
- В) контроль
- Г) завершение

3.6 Какая организационная структура управления на предприятии применяется для реализации коммерческого проекта?

- А) матричная структура управления
- Б) линейная структура управления
- В) дивизиональная структура управления
- Г) линейно-функциональная структура управления

3.7 Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

- А) финансирование с полным регрессом на заемщика
- Б) финансирование без права регресса на заемщика
- В) финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
- Г) финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

3.8 Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

- А) функциональная
- Б) стратегическая
- В) проектная
- Г) матричная

3.9 Коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта:

- А) координационный совет
- Б) команды проекта
- В) куратор проекта
- Г) руководитель проекта

### 3.10 Риск при осуществлении проекта

А) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления

Б) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления

В) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления

Г) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления

#### Ответы на тесты

1.1	А	2.1	А	3.1	А
1.2	Б	2.2	А	3.2	В
1.3	Г	2.3	В	3.3	А
1.4	В	2.4	А	3.4	В
1.5	В	2.5	Б	3.5	А
1.6	А	2.6	В	3.6	А
1.7	Б	2.7	Б	3.7	А
1.8	Г	2.8	Б	3.8	Б
1.9	А	2.9	А	3.9	А
1.10	Б	2.10	Г	3.10	А

## 4 Рекомендуемая литература

### 4.1 Основная литература

1 Алтынбаев, Р.Б. Основы инноватики и управления проектами автоматизации производства : учебное пособие / Р.Б. Алтынбаев, Н.З. Султанов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т". – Оренбург : Университет, 2013. – 300 с. : ил. – Библиогр.: с. 296-300. – ISBN 978-5-4417-0303-1.

2 Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони [Электронный ресурс]. – Москва: Высшая школа экономики, 2013. – 624 с. – Университетская библиотека ONLINE. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270&sr=1>.

3 Баранчеев, В.П. Управление инновациями : учебное пособие / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2015. – 711 с. : ил. – (Бакалавр. Углубленный курс). – Глоссарий: с. 686-703. – Библиогр.: с. 704-711. – ISBN 978-5-9916-3011-5.

4 Васильева, Л. Н. Моделирование микроэкономических процессов и систем : учебник по специальности "Информационный менеджмент" / Л.Н. Васильева, Е.А. Деева. – Москва : КноРус, 2012. – 392 с. : ил. – Прил.: с. 344-390. – Библиогр.: с. 391-392. – ISBN 978-5-406-02084-5.

5 Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом: учебное пособие / А.О. Вылегжанина [Электронный ресурс]. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 323 с. Университетская библиотека ONLINE. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276&sr=1>.

6 Горбовцов, Г.Я. Системы управления проектом: учебное пособие / Г.Я. Горбовцов. [Электронный ресурс]. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011. – 341 с. – Университетская библиотека ONLINE. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93147&sr=1>.

7 Жукова, Т.Н. Маркетинговый анализ и управление коммуникациями проекта : учебное пособие / Т.Н. Жукова, Е.К. Чугунова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербург. гос. эконом. ун-т, 2015. – 106 с. – ISBN 978-5-7310-3306-0.

8 Мазур, И.И. Управление проектами : учебное пособие / под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – 10-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2014. – 960 с. – ISBN 978-5-370-02800-7.

9 Мамонтов, С.А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С.А. Мамонтов, Н.М. Глебова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 174 с. – ISBN 978-5-16-009794-7.

10 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]. / Р. Ньютон; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 180 с. – ISBN 978-5-9614-5379-9. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81655&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81655&sr=1).

11 Попов, Ю.И. Управление проектами : учебник для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе MBA и другим программам подготовки управленческих кадров / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов "Синергия". – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 208 с. - (Учебники для программы MBA = Master of Business Administration). – Прил.: с. 166-196. – Библиогр.: с. 197. – Глоссарий: с. 198-204. – ISBN 978-5-16-002337-3.

12 Попов, В.Л. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов; под ред. В. Л. Попова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – ISBN 978-5-16-010105-7. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=455400>. – 19.10.2016.

13 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. М.Л. Разу. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 760 с. – ISBN 978-5-406-02099-9.

14 Романова, М. В. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-8199-0308-7. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=417954>. – 22.10.2016.

15 Синенко, С. А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / С. А. Синенко, А. М. Славин, Б. В. Жадановский. – Москва : Московск. гос. строит. ун-т, 2015. – 181 с. – ISBN 978-5-7264-1212-2. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/40574>. – 20.10.2016.

16 Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика / А.Ю. Сооляттэ. – Москва : Синергия, 2012. – 816 с. – ISBN 978-5-4257-0080-3.

17 Тихомирова, О.Г. Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 301 с. – Библиогр.: с. 296-298. - ISBN 978-5-16-006383-6.

18 Троцкий, М. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое, практическое пособие / М. Троицкий, Б. Груча, К. Огонек. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 302 с. – Университетская библиотека ONLINE. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093&sr=1>.

19 Управление проектами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур [и др.]; под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – 10-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2014. – 960 с. : ил. – (Современное бизнес-образование). – Библиогр. в конце гл. – Прил.: с. 926-959. – ISBN 978-5-370-02800-7.

20 Управление проектом. Основы проектного управления: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Гос. и муницип. упр.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Упр. инновациями", "Нац. экономика" / под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр.- 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 760 с. : ил. – ISBN 978-5-406-02099-9.

## **4.2 Периодические издания**

1 Абузьярова, М.И. Методика оценки эффективности инновационных проектов / М.И. Абузьярова // Экономические науки. – 2016. – № 1 (134). – С. 92-96.



2 Апенько, С. Формирование профессиональных компетенций менеджера проекта / С. Апенько, О. Попова // Кадровик. – 2015. – № 5/6. – С. 81-90.

3 Артемьев, Д. Стратегическое управление проектами : цели, этапы, инструменты / Д. Артемьев, Д. Гергерт, Т. Пономарева // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 106-115.

4 Багратиони, К. Управление рисками в проектах : психологический подход / К. Багратиони, С. Решетко, М. Кирина // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 6. – С. 75-85.

5 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О.Н. Боровских // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1 (247). – С. 14-22.

6 Бусыгин, О. Пять задач в управлении проектом / О. Бусыгин // Секретарское дело. – 2015. – № 9. – С. 39-41.

7 Вологжанина, Е.М. Управление проектами на основе российских национальных стандартов / Е. Вологжанина, А. Шадрин // Стандарты и качество. – 2016. – № 6. – С. 38-41.

8 Дубленкова, С.О. Управление маркетинговыми проектами / С.О. Дубленкова, К.А. Гревцева // Экономика. Бизнес. Банки. – 2014. – Т. 3. – С. 224-235.

9 Кальчук, М.С. Основные концепции моделирования проектов / М.С. Кальчук // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14 (236). – С. 15-25.

10 Карякин, Е.И. Особенности взаимодействия участников рынка промышленных услуг / Е.И. Карякин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 73-79.

11 Кетова, Н.П. Внутриорганизационная интеграция как эффективное направление развития маркетинга взаимодействия в IT-компаниях / Н.П. Кетова, Н.С. Семенова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 55-64.

12 Коньшунова, А.Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления / А.Ю. Коньшунова // Вестник Омск. гос. ун-та. Серия : Экономика. – 2014. – № 1. – С. 85-90.

13 Коньшунова, А.Ю. Особенности управления маркетинговыми проектами в организации / А.Ю. Коньшунова // Экономика и управление в XXI веке : тенденции развития. – 2014. – № 16. – С. 35-40.

14 Лобзов, А.В. Без чего не работает корпоративная система управления проектами / А.В. Лобзов // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 13. – С. 2045-2052.

15 Мантусов, В.Б. Общенаучные методы управления инновационными проектами / В.Б. Мантусов // Вестник Российской таможенной академии. – 2015. – № 2. – С. 104-108.

16 Мищенко, А.В. Методы и модели управления ограниченными ресурсами проекта в условиях неопределенности и риска / А.В. Мищенко, П.С. Кошелев // Экономический анализ : теория и практика. – 2014. – № 20. – С. 53-66.

17 Основные стандарты управления проектами // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 4. – С. 115, 123.

18 Рамзаева, Е.П. Обеспечение кадровыми ресурсами инновационно-активных предприятий с учетом их ключевых компетенций при формировании интегрированной системы управления инновационными проектами / Е.П. Рамзаева // Экономические науки. – 2015. – № 3 (124). – С. 83-87.

19 Рыбкина, Е.А. Управление проектами : область, методология, система / Е.А. Рыбкина, С.Р. Гильмутдинов // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 1. – С. 36-39.

20 Силина, С.А. Нормативная база управления маркетинговыми проектами в России и за рубежом / С.А. Силина, Т.В. Чепайкина, Н.В. Кокорева // Маркетинг. – 2014. – № 4 (137). – С. 57-66.

21 Скопин, И. Управление проектами в условиях нестабильности / И. Скопин // Открытые системы. СУБД. – 2013. – № 4. – С. 36-40.

22 Хансевяров, Р.И. Методологические подходы к оценке эффективности инновационных проектов / Р.И. Хансевяров, О.К. Максимова // Экономические науки. – 2015. – № 2 (123). – С. 52-55.

23 Чепелева, Н.Н. Теоретические основы ресурсной стратегии предприятия / Н.Н. Чепелева // Журнал экономической теории. – 2014. – № 1. – С. 52-66.

24 Юзефович, Д.В. Определение проектов маркетинговой деятельности / Д.В. Юзефович, А.Г. Бревнова // Современные проблемы экономического и социального развития. – 2011. – № 7. – С. 79-80.

### **4.3 Интернет-ресурсы**

1 Официальный сайт Института Управления Проектами (PMI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>.

2 Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmi.org>.

3 Информационно–аналитический журнал «Управление проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru>.

4 Альманах «Лаборатория рекламы, маркетинга и public relations» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://lab.advertology.ru>.

5 Журнал «Маркетолог» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.marketolog.ru>.

6 Журнал о маркетинге и рекламе «Новый маркетинг» (Украина) [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://marketing.web-standart.net>.

7 Сайт о менеджменте и управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.menedzhment.org>.

8 Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.

9 Электронный журнал по маркетингу «4p» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.4p.ru>.

10 Электронный журнал по маркетингу «Advmarket» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.advmarket.ru>.

11 Информационный канал «Subscribe.Ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://subscribe.ru/catalog/economics/ad>.

## Список использованных источников

1 Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони [Электронный ресурс]. – Москва: Высшая школа экономики, 2013. – 624 с. – Университетская библиотека ONLINE. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270&sr=1>.

2 Баранчеев, В.П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2015. – 711 с. : ил. – (Бакалавр. Углубленный курс). – Глоссарий: с. 686-703. – Библиогр.: с. 704-711. – ISBN 978-5-9916-3011-5.

3 Тихомирова, О.Г. Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 301 с. – Библиогр.: с. 296-298. – ISBN 978-5-16-006383-6.

4 СТО 02069024.110-2008. Издания для образовательного процесса. Общие требования и правила оформления. Взамен СТП 110-01; введ. 2009-10-30. – Оренбург: ОГУ, 2009. – 74 с.