

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. ВЫПОЛНЕНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

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. Выполнение курсового проекта : методические указания / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2018. – 38 с.

В методических указаниях представлены материалы для помощи обучающимся при выполнении курсового проекта по дисциплине «Управление коммерческими проектами».

Методические указания будут полезны обучающимся всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело, преподавателям, студентам экономических направлений подготовки.

УДК 005.8(076.5)

ББК 65.291.217я7

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

Содержание

Введение	4
1 Рекомендации обучающимся по выполнению курсового проекта	7
2 Тематика курсовых проектов	11
3 Примерное содержание первой главы курсового проекта	13
4 Примерное содержание второй главы курсового проекта	19
5 Примерное содержание третьей главы курсового проекта	20
5.1 Обоснование создания коммерческого проекта	20
5.2 Создание структурного и процессного плана коммерческого проекта	25
6 Рекомендуемая литература	31
Приложение А	37
Приложение Б	38

Введение

Цель выполнения курсового проекта по дисциплине «Управление коммерческими проектами» – развить практические навыки разработки, реализации и управления основными видами коммерческих проектов с целью повышения эффективности деятельности предприятия на целевом рынке.

Данные методические указания предназначены для помощи обучающимся в процессе разработки курсового проекта 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.

Процесс выполнения курсового проекта по дисциплине «Управление коммерческими проектами» направлен на формирование следующих результатов обучения:

– 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 выполнения и защиты курсового проекта обучающийся должен:

Знать:

– 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);

– 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:

– 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:

– 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.

Подготовка курсового проекта по дисциплине и самостоятельная работа 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. При выполнении курсового проекта необходимы умения создавать процессный и структурный планы коммерческого проекта, навыки разработки сетевого плана и диаграммы Ганта, рекомендации по построению которых представлены в данных методических указаниях.

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

1 Рекомендации обучающимся по выполнению курсового проекта

Курсовой проект по дисциплине «Управление коммерческими проектами» представляет собой законченный научный труд, который пишется обучающимся в индивидуальном порядке под руководством научного руководителя, назначенного кафедрой маркетинга, коммерции и рекламы ОГУ.

Курсовой проект состоит из введения, основной части и заключения. Структура и оформление курсового проекта должно соответствовать СТО 02069024.101–2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Во введении обосновывается причина и актуальность выбора темы курсового проекта, практическое значение ее решения для конкретной организации, формулируется цель и задачи исследования, определяются этапы работы, информационная база, объект, предмет, и методика исследования. Объем введения составляет 2-3 страницы.

Основная часть курсового проекта должна быть представлена тремя главами.

В первой главе курсового проекта обучающиеся должны дать обзор литературы или методов по выбранной теме; описание выбранного в теме метода (инструмента) исследования. Теоретическая часть курсового проекта должна включать принципы, правила, цели, задачи, функции, структуру, методы или способы, относящиеся к выделенной проблеме или экономическому явлению.

При любом заимствовании, или использовании статистических данных нужны сноски на источник. При этом любое заимствование (определение, фраза, цитата, отдельные параграфы) должны обязательно иметь ссылку на

источник. Поскольку первая часть работы представляет из себя обзор литературы, то обязателен авторский анализ и заключение об эффективности, применимости, сферах применения выбранного метода. Первая глава по объему должна занимать примерно 14-16 страниц всей работы.

Вторая глава курсового проекта носит аналитический характер и включает в себя характеристику объекта (рынка, предприятия), развернутый пример применения описываемого ранее метода исследования. Для аналитической части работы обучающиеся могут брать пример из собственной практики проведения исследовательского проекта, либо привести пример исследования, проведенного исследовательским агентством, однако, выводы, анализ данных должны быть сделаны обучающимся самостоятельно. Объем аналитической главы составляет 8-10 страниц.

Третья глава является проектной и содержит обоснование коммерческого проекта, построение структурного и процессного плана проекта. Объем практической части – 8–10 страниц.

В заключении обучающийся подводит итог своему исследованию делает выводы о том, что было описано, насколько эти методы и процедуры применимы в реальной бизнес-практике. Заключение должно составлять 1-2 страницы.

В список использованных источников необходимо включать литературу, которую использовал студент при написании курсового проекта. Список использованных источников должен включать 25-30 источников, включая учебники, учебные пособия, монографии, статьи из специальной периодической литературы.

Критериями оценки, выставленной за курсовой проект, являются: содержание работы, качество его оформления, результаты проверки оригинальности текста, презентация курсового проекта во время защиты, владение материалом, точность ответов на вопросы.

Результаты защиты курсового проекта определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение данного испытания.

«Отлично» выставляется за курсовой проект, который носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенную теоретическую главу, глубокий анализ, критический разбор практической деятельности объекта исследования, логичное, последовательное изложение материала с соответствующими выводами и обоснованными предложениями. При защите курсового проекта обучающийся показывает глубокое знание вопросов темы, свободно оперирует данными исследования, вносит обоснованные предложения, а во время доклада использует презентацию, легко отвечает на поставленные вопросы.

«Хорошо» выставляется за работу, которая носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенную теоретическую главу, в ней представлены достаточно подробный анализ и критический разбор практической деятельности объекта исследования, последовательное изложение материала с соответствующими выводами, однако с не вполне обоснованными предложениями. При защите курсового проекта обучающийся показывает знание вопросов темы, оперирует данными исследования, вносит предложения по теме исследования, а во время доклада использует презентацию, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы.

«Удовлетворительно» выставляется за работу, которая носит исследовательский характер, имеет теоретическую главу, базируется на практическом материале, но имеет поверхностный анализ и недостаточно критический разбор, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные предложения. При защите обучающийся проявляет неуверенность, показывает слабое знание вопросов

темы, не всегда дает исчерпывающие аргументированные ответы на заданные вопросы.

«Неудовлетворительно» выставляется за работу, которая не носит исследовательского характера, не имеет анализа, не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях кафедры. В работе нет выводов либо они носят декларативный характер. При защите работы обучающийся затрудняется отвечать на поставленные вопросы по ее теме, не знает теории вопроса, при ответе допускает существенные ошибки. К защите не подготовлена презентация.

2 Тематика курсовых проектов

- 1 История возникновения проектного подхода
- 2 Коммерческий проект: сущность и стратегии.
- 3 Классификация коммерческих проектов
- 4 Управление деятельностью предприятия на основе коммерческих проектов.
- 5 Применение дерева рисков в управлении коммерческими проектами.
- 6 Применение дерева целей в управлении коммерческими проектами.
- 7 Жизненный цикл коммерческого проекта.
- 8 Инструментарий управления коммерческими проектами, виды процессов.
- 9 Бенчмаркинг как метод распознавания маркетинговых проблем.
- 10 Методы подготовки коммерческого проекта.
- 11 Проведение маркетинговых исследований при подготовке коммерческого проекта.
- 12 Особенности применения SWOT-анализа при разработки коммерческого проекта.
- 13 Гипотеза в исследовании коммерческого проекта.
- 14 Процесс расчета параметров сетевого графика
- 15 Расстановка приоритетов в управлении коммерческими проектами
- 16 План-график управления коммерческим проектом.
- 17 Организационные структуры управления коммерческими проектами.
- 18 Виды процессов, применяемых в рамках управления коммерческими проектами.
- 19 Основные группы ресурсов, используемых в управлении коммерческим проектом.
- 20 Основные правила построения сетевой матрицы.

- 21 Создание высокоэффективных проектных команд.
- 22 Формирование показателей результативности проектов.
- 23 Оценка стоимости коммерческого проекта
- 24 Выбор системы мотивации команды коммерческого проекта
- 25 Идентификация и оценка рисков
- 26 Условия успешной реализации коммерческого проекта.
- 27 Стандартные ошибки руководителя коммерческого проекта.
- 28 Способы реакции на риск при реализации коммерческого проекта.
- 29 Критерии успешности и оценка работы по коммерческому проекту.
- 30 Современные тенденции в развитии теории коммерческого проектирования.

3 Примерное содержание первой главы курсового проекта

Тема 1 – История возникновения проектного подхода.

История появления проектирования. Эволюция проектирования. Развитие и возможности современных компьютерных методов проектирования.

Тема 2 – Коммерческий проект: сущность и стратегии.

Сущность и значение коммерческих проектов. Место коммерческих проектов в бизнесе. Особенности управления коммерческими проектами. Стратегии реализации коммерческого проекта: персонал, бюджетирование, органы управления, оценка эффективности, коммуникации.

Тема 3 – Классификация коммерческих проектов.

Проекты, обеспечивающие основной процесс производство. Контрактные проекты. Проекты развития. Классификация проектов по содержанию, объему затрат, срокам реализации.

Тема 4 – Управление деятельностью предприятия на основе коммерческих проектов.

Методология управления: цели, законы, функции, средства. Процесс управления: коммуникации, информационное обеспечение. Структура управления: функциональные и организационные структуры, процесс обучения и повышения квалификации Техника управления: сети и связи, оргтехника и мебель, системы документооборота и компьютерная техника.

Тема 5 – Применение дерева рисков в управлении коммерческими проектами.

Общие положения управления рисками. Дерево рисков. Процесс управления рисками: целеполагание, маркетинг, менеджмент. Управляющие действия по отношению к рискам: предупреждение, снижение, компенсация ущерба, поглощение.

Тема 6 – Применение дерева целей в управлении коммерческими проектами.

Сущность дерева целей. Алгоритм построения дерева целей. Операции декомпозиции целей. Система SMART.

Тема 7 – Жизненный цикл коммерческого проекта.

Понятие жизненного цикла проекта. Стадии жизненного цикла проекта: инициация, планирование, исполнение, завершение. Фазы жизненного цикла коммерческого проекта: исследования, предшествующие инвестированию; инвестирование; эксплуатация; постинвестиционное исследование.

Тема 8 – Инструментарий управления коммерческими проектами, виды процессов.

Взаимодействие процессов управления проектами. Методы планирования коммерческих проектов. Типы организационных структур управления коммерческими проектами. Процессы контроля и регулирования выполнения коммерческих проектов.

Тема 9 – Бенчмаркинг как метод распознавания маркетинговых проблем.

Сущность бенчмаркинга. История развития бенчмаркинга. Виды бенчмаркинга: внутренний, конкурентный, общий, функциональный. Процесс бенчмаркинга: понимание деталей собственных бизнес-процессов; анализ бизнес-процессов других компаний; сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний; внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

Тема 10 – Методы подготовки коммерческого проекта.

Методы выявления и формулирования проблем проекта. Анализ и диагностика проблем. Интерпретация данных о проблеме. Использование методики анализа слабых мест при подготовке коммерческого проекта. Метод «Бритва Оккама». Метод диаграммы сродства. Бенчмаркинг.

Тема 11 – Проведение маркетинговых исследований при подготовке коммерческого проекта.

Маркетинговые исследования при разработке проекта. Понятие и сущность маркетинговых исследований. Особенности разработки и принципиальные целевые установки стратегии маркетинга. Структура маркетинговых исследований. Процесс планирования проекта, его цели, структура и фазы.

Тема 12 – Особенности применения SWOT-анализа при разработке коммерческого проекта.

История развития SWOT-анализа как метода стратегического планирования. SWOT-анализ: этапы и процедура проведения. Силы и слабости коммерческого проекта. Возможности и угрозы окружения проекта.

Тема 13 – Гипотеза в исследовании коммерческого проекта.

Понятие и значение гипотезы. Характерные черты гипотезы. Классификация гипотез. Этапы процесса выдвижения гипотез. Роль гипотезы в исследовании коммерческого проекта.

Тема 14 – Процесс расчета параметров сетевого графика.

Понятие метода сетевого планирования проекта. Работа, событие, критический путь. Принципы построения сетевых графиков. Прямой анализ параметров сетевого графика – определение ранних сроков начала операций. Обратный анализ – определение поздних сроков завершения операций.

Тема 15 – Расстановка приоритетов в управлении коммерческими проектами.

Расстановка приоритетов в портфеле проектов: инструменты и методы. Многокритериальная модель весового ранжирования. Скоринговые подходы. Парное сравнение. Экспертные методы.

Тема 16 – План-график управления коммерческим проектом.

Оперативный план проекта. Календарный план проекта. Правила планирования задач оперативного плана-графика проекта.

Тема 17 – Организационные структуры управления коммерческими проектами.

Понятие организационной структуры. Организационная схема взаимодействия проекта и его участников. Виды организационных структур реализации коммерческого проекта: функциональные организационные структуры, матричные организационные структуры, проектно-целевые организационные структуры.

Тема 18 – Виды процессов, применяемых в рамках управления коммерческими проектами.

Виды процессов коммерческого проекта: процессы управления людьми, процессы, ориентированные на продукт. Процессы управления проектами: процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы анализа, процессы корректировки, процессы завершения.

Тема 19 – Основные группы ресурсов, используемых в управлении коммерческим проектом.

Виды ресурсов проекта. Процессы управления ресурсами. Основные принципы планирования ресурсов проекта. Методы планирования ресурсов проекта.

Тема 20 – Основные правила построения сетевой матрицы.

Понятие сетевой матрицы. Коридорно-масштабный сетевой график. Алгоритм построения сетевой матрицы. Сущность и разновидности матрицы ответственности. Матрица разделения административных задач управления.

Тема 21 – Создание высокоэффективных проектных команд.

Набор персонала для работы над проектом. Решения о сотрудничестве в команде. Принципы работы высокоэффективных команд. Руководство по проведению эффективных совещаний в процессе реализации проекта.

Тема 22 – Формирование показателей результативности проектов.

Понятие результативности проекта. Индикаторы эффективности коммерческого проекта: повышение качества, удовлетворенность заказчика, количественные показатели, организационные показатели, показатели общественного мнения.

Тема 23 – Оценка стоимости коммерческого проекта

Планирование бюджета проекта. Оценка стоимости проекта «сверху вниз». Оценка стоимости проекта «снизу вверх». Оценка стоимости проекта «по аналогу». Методы параметрических оценок стоимости

Тема 24 – Выбор системы мотивации команды коммерческого проекта

Проблемы мотивации сотрудников, развитие её теорий в России. Современные требования к системе стимулирования сотрудников проектно-ориентированных организаций. Методика построения системы мотивации менеджера, администратора и исполнителя работ проекта.

Тема 25 – Идентификация и оценка рисков

Неопределенность и риск. Негативные риски, позитивные риски и непредвиденные обстоятельства. Стратегии реагирования на негативные риски, позитивные риски и неопределенные обстоятельства.

Тема 26 – Условия успешной реализации коммерческого проекта.

Причины неудач при реализации коммерческого проекта: культура предпринимательства, коммуникационные и информационные процессы. Факторы успеха коммерческого проекта: степень вовлеченности заказчика, поддержка высшего руководства, опытный руководитель проекта. Управленческие решения по спасению проекта: модернизация коммуникации и управления; пересмотр задач проекта; добавление или удаление ресурсов; решение технических проблем; замена менеджера проекта или привлечение консультанта.

Тема 27 – Стандартные ошибки руководителя коммерческого проекта.

Функции руководителя проекта. Команда проекта. Типичные ошибки руководителя проекта: фокусировка только на целях проекта, отсутствие

устава проекта, слабые коммуникации с заказчиками, отсутствие резервов ресурсов, боязнь изменений.

Тема 28 – Способы реакции на риск при реализации коммерческого проекта.

Управление рисками: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг рисков. Стратегия реагирования на негативные риски: уклонение, передача и разделение, снижение. Стратегия реагирования на позитивные риски: использование, совместное использование, принятие, усиление.

Тема 29 – Критерии успешности и оценка работы по коммерческому проекту.

Метод определения простого срока окупаемости проекта. Определение чистого приведенного дохода. Оценка внутренней нормы прибыли от реализации проекта. Определение внутренней нормы прибыли. Оценка рентабельности инвестиций. Метод весовых коэффициентов

Тема 30 – Современные тенденции в развитии теории коммерческого проектирования.

Реинжиниринг, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков). Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления).

4 Примерное содержание второй главы курсового проекта

Вторая – аналитическая – глава курсового проекта должна включать общую и экономическую характеристику предприятия, выбранного обучающимся в качестве объекта исследования, анализ сложившегося на предприятии положения в коммерческой деятельности в целом и по исследуемой теме, оценку выявленных ранее теоретических аспектов изучаемой проблемы на конкретном предприятии.

Основным содержанием этого этапа работы должен являться сбор достоверной и полной информации об исследуемом предприятии, содержащейся в статистической отчетности, данных оперативного и бухгалтерского учета и других рабочих документах предприятия за 2-3 года, на базе которого осуществляется анализ. Исследование должно проводиться на основе цифрового и эмпирического материала, а также с использованием методической базы исследования.

Обучающийся должен изучить конъюнктуру рынка, окружение объекта исследования, особенности взаимодействия с коммерческими контрагентами, степень удовлетворенности потребителей предлагаемыми товарами и услугами, возможности и условия реализации коммерческих проектов, возможные риски.

Для анализа и обработки информации необходимо использовать современные экономико-математические методы: корреляционный и регрессионный анализ, статистическое моделирование, линейное программирование и прочие. От правильного выбора метода анализа во многом зависит достоверность результатов исследования.

5 Примерное содержание третьей главы курсового проекта

5.1 Обоснование создания коммерческого проекта

Обоснование создания коммерческого проекта может включать выполнение следующих заданий курсового проекта (в кавычках представлен пример выполнения задания):

1) Определить название проекта: «Проект по созданию и продвижению интернет-магазина, предполагающего продажу товаров потребителям в интерактивном режиме с возможностью предварительного ознакомления с информацией об этих товарах».

2) Рассмотреть особенности данного коммерческого проекта:

– уникальный характер проекта: «Удовлетворение рынка товарами путем оформления заказа через сеть Интернет»;

– цель проекта: «Обеспечить полное функционирование интернет-магазина, включая корректную работу личного кабинета, удобное формирование заказа на сайте, действующая корзина покупателя»;

– задачи проекта: «С помощью интернет-магазина можно изучать поведение покупателей на сайте, интерес к товарам, и таким образом подстраивать свой магазин под актуальные потребности потребителя. Все это позволит значительно увеличить продажи».

3) Выявить однократные действия в процессе реализации проекта: «Регистрация доменного имени; заключение договора с банковскими системами; заключение договора со службой доставки».

4) Оценить предварительные сроки реализации проекта: «9.01.2018 – 19.04.2018 гг».

5) Охарактеризовать необходимые ресурсы: «Компьютеры (ноутбуки); специальное программное обеспечение; многофункциональное устройство

(МФУ); поиск поставщиков (производителей); товар; транспорт для доставки заказа; оплата услуг программиста для создания интернет-магазина; оплата услуг копирайтера для наполнения разделов интернет-магазина».

б) Представить комплексность работ проекта и разграничение с другой деятельностью предприятия: «Разработка дизайна сайта; проектирование; программирование; регистрация доменного имени или воспользоваться услугой по предоставлению ресурсов для размещения информации на сервере, постоянно находящемся в сети интернет-хостинг; копирайтинг; наполнение сайта товарами и их описанием; взаимодействие с платежными системами; взаимодействие с системой доставки».

7) Выявить необходимость особой организации для выполнения проект. «Для реализации проекта необходимо создание особой организационной формы структуры. На рисунке 1 представлена организационная структура при выполнении проекта по созданию интернет-магазина».

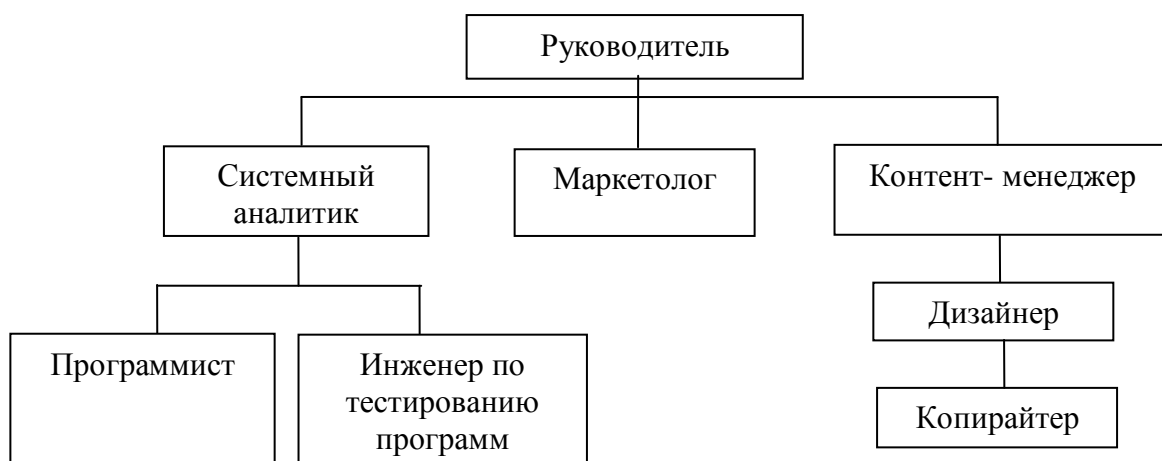


Рисунок 1 – Организационная структура при выполнении проекта по созданию интернет-магазина

9) Определить необходимых специалистов по руководству и управлению проектом: «Руководитель проекта (генеральный директор торгового предприятия) – осуществляет контроль работы по реализации проекта; маркетолог – отвечает за анализ развития (изменения) рынка; системный аналитик – формулирования требований к разрабатываемым информационным системам, ответственный за организационно-технические решения, оформление технического задания на web-сайты; контент менеджер – управляют содержанием и структурой web-сайта, информационное наполнение, сбор и обработка материалов для сайта, удаление спама; программист – создание сайта компании, создание информационного металлургического портала, верстка и программирование; дизайнер – создание макетов сайтов; копирайтер – занимается написанием как рекламных, так и информационных статей (текстов); инженер по тестированию программ – в обязанность входит поиск вероятных ошибок и сбоев в функционировании сайтов, моделирование различные ситуации, которые могут возникнуть в процессе использования сайтов, чтобы разработчик смог исправить обнаруженные ошибки».

10) Предложить показатели для оценки эффективности проекта: «Наличие заказов (покупок) товаров через Интернет; выполнение проекта в срок; выполнение сметы затрат».

11) Сформулировать миссию проекта «Миссия данного коммерческого проекта заключается в увеличении объема продаж за счет внедрения интернет-магазина (расширение возможностей магазина по продаже товаров)».

12) Конкретизировать миссию и цель проекта в дереве целей (пример представлен на рисунке 2).

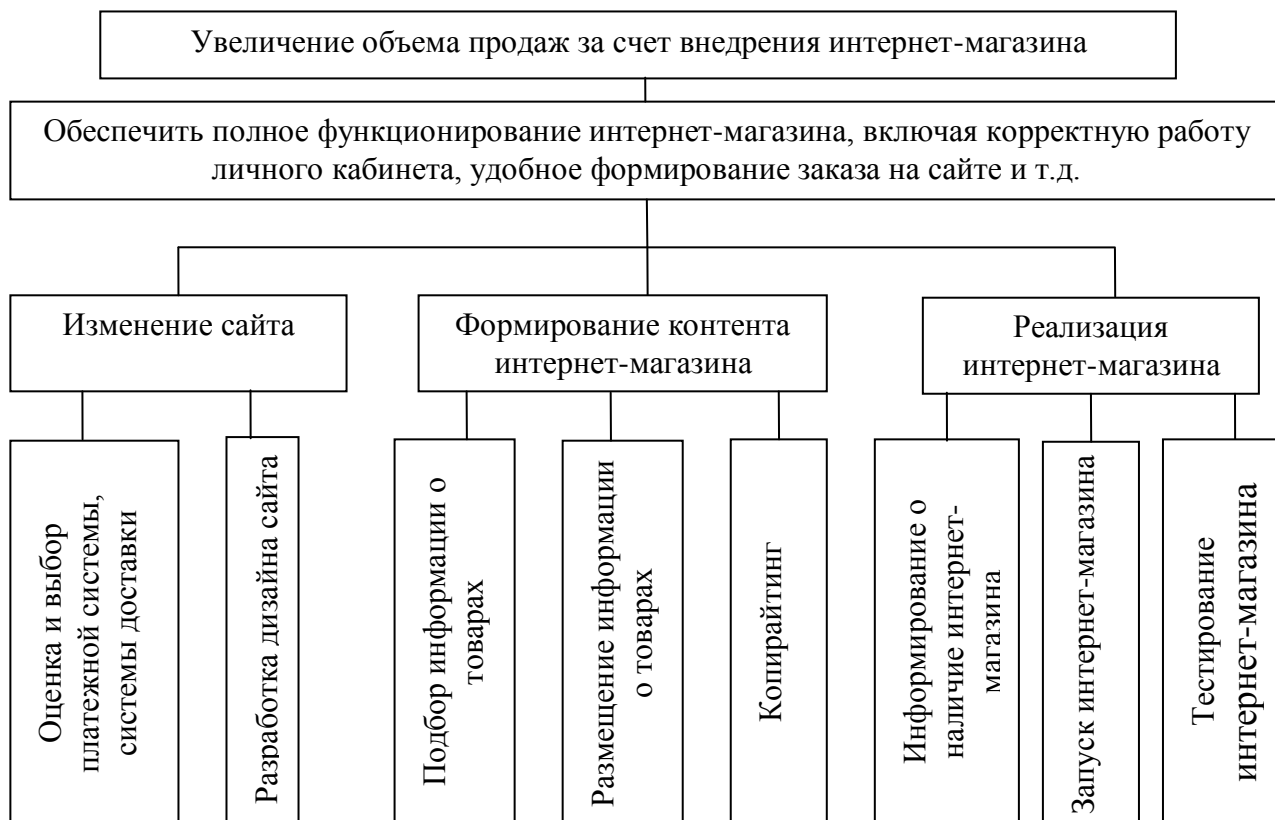


Рисунок 2 – Дерево целей коммерческого проекта

13) Охарактеризовать фазы жизненного цикла проекта (пример описания фаз представлен в таблице 1).

Таблица 1 – Фазы жизненного цикла проекта

Фазы	Характеристика
1	2
1 Концептуальная	выдвижение идеи
	анализ потребителей
	обоснование значимости проекта
	анализ, оценка проектных инициатив
	выбор наилучшей инициативы
	подготовка проектных документов

Продолжение таблицы 1

1	2
	описание характеристик
	формирование проектной команды
	формальный запуск проекта
2 Планирование	формулирование миссии, цели проекта
	определение сроков реализации проекта
	построение дерева целей
	описание и учет интересов стейкхолдеров
	распределение функций и работ между участниками
	формирование процессного плана
	построение сетевого графика и диаграммы Ганта
3 Реализация	заключение договоров с поставщиками
	написание программы
	отбор текста
	подбор фото товаров
	анализ сайтов конкурентов
	выполнение всех запланированных работ
4 Завершения	закрытие контрактов и бюджета проекта
	подготовка официальных документов
	увольнение команды проекта

14) Описать влияние ближнего и дальнего окружения проекта: «К «дальному» окружению можно отнести ряд факторов: инфляция, политическая стабильность в мире, развитие информационных технологий, страховые гарантии, стабильность валюты, развитость банковской системы, уровень жизни, уровень образования, связь, коммуникации, уровень требований к качеству, обслуживающие системы. «Ближнее» окружение

включает в себя: руководитель предприятия, персонал, покупатели, конкуренты, местные жители, поставщики, банки».

15) Выявить участников проекта и их интересы: «Основными участниками проекта являются:

– инициатор – физическое лицо, которое предложило реализовать проект;

– руководитель – физическое лицо, отвечающее за выполнение проекта;

– субподрядчики – организации, выполняющие специализированные работы (создание сайта, программирование, проектирование, тестирование сайта);

– исполнители.

Таким образом, при реализации данного проекта торговое предприятие получит расширение каналов сбыта товаров, возможность улучшить хозяйственную деятельность и повысить устойчивость на стратегическую перспективу деятельности компании».

5.2 Создание структурного и процессного плана коммерческого проекта

Следующий этап создания коммерческого проекта предполагает детальное определение работ по проекту, распределению ресурсов, установление взаимодействий между участниками для достижения цели проекта. Процессы планирования осуществляются на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с укрупненного плана (плана по вехам) и заканчивая детальным планом всех работ и частей проекта и включают выполнение следующих заданий курсового проекта:

1) Сформировать структурный план проекта – разбить план проекта на мелкие составляющие (под проекты, пакеты работ, работы). Цели

структурного плана проекта заключаются в следующем: структурирование плановых работ проекта, контроль выполнения работ проекта, установление графика отчетности, создание баз данных по проекту и т.п.

Структурный план проекта в курсовом проекте может быть представлен в табличном виде. В таблице 2 представлен пример структурного плана коммерческого проекта «Создание интернет-магазина», перечень работ по проекту и оценивается их длительность в днях. Далее для каждой работы устанавливаются номера тех работ, до окончания которых она не может быть начата.

Таблица 2 – Список работ коммерческого проекта по разработке интернет-магазина

Номер Работы	Содержание работы	Предпосылки	Плановый срок	Информация	
				по длительности	по издержкам
1	2	3	4	5	6
1	Начало проекта	-		-	
2	Анализ рынка	1		15	
3	Выбор поставщиков	2		2	
4	Сравнительный анализ сайтов конкурентов	2	01.02.2018	3	
5	Разработка структуры сайта	4		8	25000
6	Разработка макета дизайна сайта	5		5	
7	Подбор информации о товарах	3		10	
8	Написание информационных текстов о товарах	3,7		6	1500
9	Написание презентационных текстов о магазине	2,3,8		4	3000

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
10	Программирование	6	07.03.2018	10	10000
11	Заполнение сайта информацией о магазине	10		5	
12	Заполнение сайта информацией о товарах	10		13	
13	Разработка системы управления контентом	5,6, 9, 11, 12		4	
14	Разработка системы заказа товара и его обработки	5,6		12	
15	Выбор и оценка платежной системы	2,10		2	
16	Выбор и оценка системы доставки	2,15		2	
17	Внедрение системы доставки	10, 16		4	
18	Внедрение платежной системы	10, 15		6	
19	Тестирование интернет-магазина	13,14,17,18	30.03.2018	7	
20	Информирование о наличии интернет-магазина постоянных покупателей через e-mail рассылку	19		3	
21	Информирование о наличии интернет-магазина потенциальных покупателей через СМИ	19		5	5000
22	Конец проекта	20,21		-	

2) На основе списка работ вычислить ранее, позднее время начала и резервы времени работ с учетом их длительности и связей, задаваемых сетевым графиком. Пример вычисления этих параметров для проекта по разработке интернет-магазина указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Вычисление раннего, позднего времени начала и резерва времени работ

№	№	Раннее время начала	Позднее время начала	Резерв времени
1	2	3	4	5
1	-	-	-	-
2	1	0	0	0-0=0
3	2	0+15=15	32-15=17	32-15=17
4	2	0+15=15	15-15= <u>0</u>	15-15=0
5	4	15+3=18	18-3=15	18-18=0
6	5	18+8=26	26-8= 18	26-26=0
7	3	15+2=17	34-2= 32	34-17=17
8	3	15+2=17	44-2=42	44-33=11
	7	17+10= 27	44-10=34	
9	2	0+15=15	50-15=35	50-33=17
	3	15+2=17	50-2=48	
	8	27+6= 33	50-6=44	
10	6	26+5=31	31-5= 26	31-31=0
11	10	31+10=41	49-10=39	49-41=8
12	10	31+10=41	41-10= 31	41-41=0
13	5	18+8=26	54-8=46	54-54=0
	6	26+5=31	54-5=49	
	9	33+4=37	54-4=50	
	11	41+5=46	54-5=49	
	12	41+13= 54	54-13=41	
14	5	18+8=26	46-8=38	46-31=15
	6	26+5= 31	46-5=41	
15	2	0+15=15	50-15=35	50-41=9
	10	31+10= 41	50-10=40	
16	2	0+15=15	52-15=37	52-43=9
	15	41+2= 43	52-2= 50	
17	10	31+10=41	54-10=44	54-45=9
	16	43+2= 45	54-2=52	

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
18	10	$31+10=41$	$52-10=42$	$52-43=9$
	15	$41+2=\underline{43}$	$52-2=\underline{50}$	
19	13	$54+4=\underline{58}$	$58-4=54$	$58-58=0$
	14	$31+12=43$	$58-12=46$	
	17	$45+4=49$	$58-4=54$	
	18	$43+6=49$	$58-6=52$	
20	19	$58+7=65$	$67-7=60$	$67-65=2$
21	19	$58+7=65$	$65-7=\underline{58}$	$65-65=0$
22	20	$65+3=68$	$70-3=67$	-
	21	$65+5=\underline{70}$	$70-5=65$	

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 ранее время начала работ.

3) Определить критический путь, который состоит из работ с нулевым резервом времени, в примере выполнения проекта это такие работы как: анализ рынка; сравнительный анализ сайтов конкурентов; разработка структуры сайта; разработка макета дизайна сайта; программирование; заполнение сайта информацией о товарах; разработки системы управления контентом; тестирование интернет-магазина; информирование о наличие интернет-магазина потенциальных покупателей через СМИ.

4) Выполнить процессное планирование в виде сетевого графика. Сетевое планирование позволяет построить рациональный план проведения сложного комплекса работ (операций), состоящего из отдельных элементарных взаимно обусловленных работ, когда выполнение некоторых операций нельзя начать раньше, чем будут завершены другие, опорные

работы. Составление сетевого графика опирается на структурную таблицу комплекса работ.

Сетевое планирование на основе этой информации позволяет указать время выполнения всего комплекса работ, выявить определяющие его критические работы (то есть лежащие на критическом пути — самой длинной последовательности работ), вычислить время, необходимое для выполнения всего комплекса работ, а также оптимизировать план путем перераспределения ресурсов и, соответственно, сроков выполнения работ с целью сокращения времени выполнения проекта в целом.

Каждая из работ на сетевом графике обозначается кружком, в который заносится ее номер. Кружки соединяются стрелками (круг – событие, стрелка – событие). Стрелка соответствует одному из чисел столбца «Предпосылки» и соединяет работу-предшественник с работой-последователем. Расположение кружков соответствует времени наступления событий. Критический путь на сетевом графике обозначается жирными стрелками. Сетевой график данного проекта представлен в приложении А.

5) Составить календарный план работ (диаграмму Гантта), пример которой представлен в приложении Б.

Диаграмма Гантта представляет собой календарный план реализации работ проекта с привязкой всех работ к конкретным датам, с учетом выходных и праздничных дней, отпусков. Она состоит из полос вдоль оси времени. Каждая полоса представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы – моменты начала и завершения работы, её протяженность – длительность работы. Такая диаграмма показывает очередность работ.

6 Рекомендуемая литература

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

2 Алтынбаев, Р.Б. Основы инноватики и управления проектами автоматизации производства : учебное пособие / Р.Б. Алтынбаев, Н.З. Султанов. – Оренбург : Университет, 2013. – 300 с. – ISBN 978-5-4417-0303-1.

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

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

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

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

7 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. – ISBN 978-5-9916-3011-5.

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

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

10 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.

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

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

13 Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. О. Вылегжанина – Москва : Директ-Медиа, 2015. – 291 с. – ISBN 978-5-4475-3936-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275277>.

14 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>.

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

16 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.

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

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

19 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.

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

21 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.

22 Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 367 с. – ISBN 978-5-238-01624-5.

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

24 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.

25 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.

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

27 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.

28 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.

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

30 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>.

31 Попов, Ю.И. Управление проектами : учебник для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА 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 МВА = Master of Business Administration). – Прил.: с. 166-196. – Библиогр.: с. 197. – Глоссарий: с. 198-204. – ISBN 978-5-16-002337-3.

32 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.

33 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.

34 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>.

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

36 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.

37 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>.

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

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

40 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.

41 Троицкий, М. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое, практическое пособие / М. Троицкий, Б. Груча, К. Огонек. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 302 с. – Университетская библиотека

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093&sr=1>.

42 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.

43 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.

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

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

Приложение А

(обязательное)

Сетевой график проекта внедрения интернет-магазина

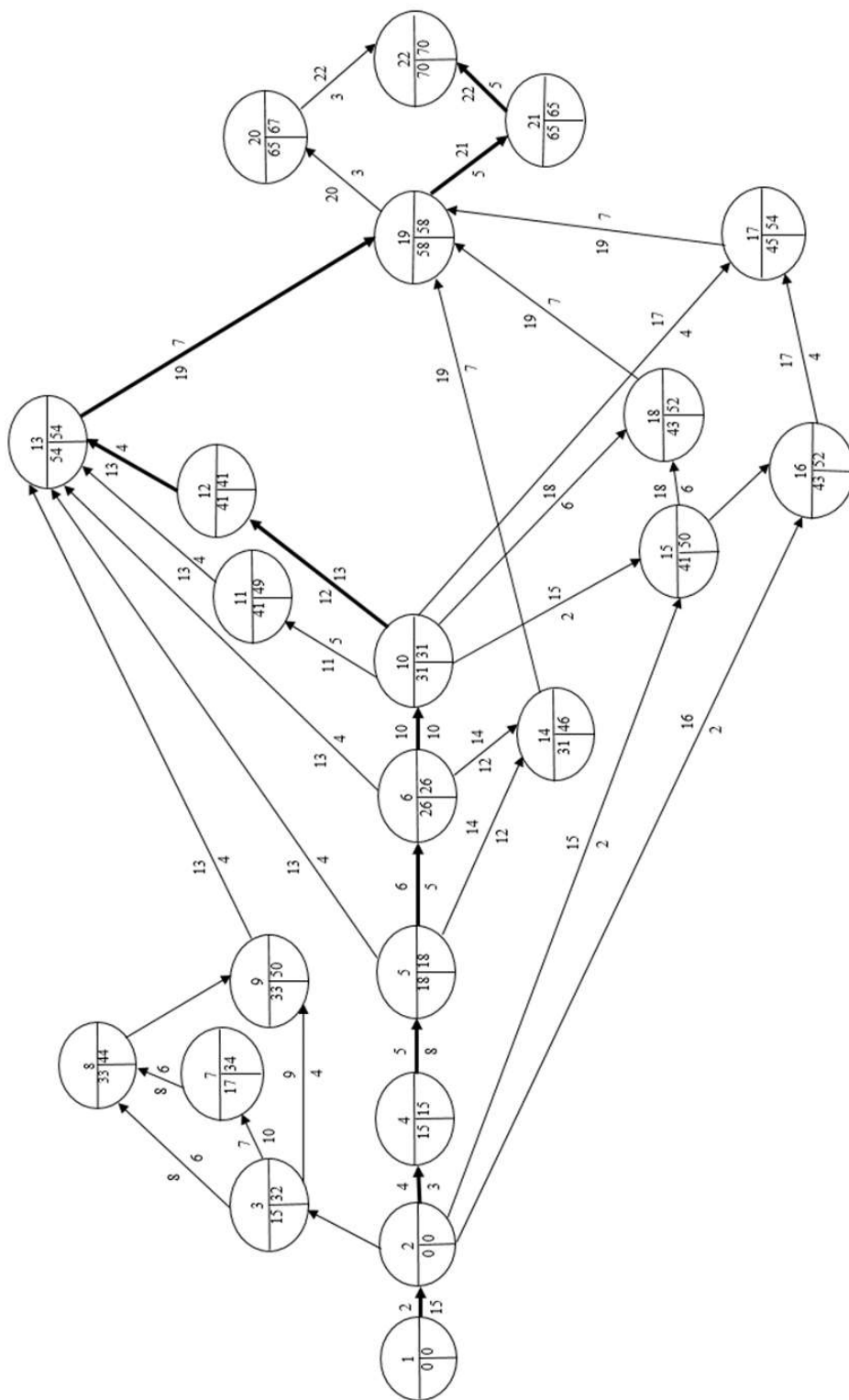


Рисунок А.1 – Сетевой график проекта внедрения интернет-магазина

Приложение Б

(обязательное)

Диаграмма Ганта

Таблица Б.1 – Диаграмма Ганта (фрагмент)

Месяцы		Январь																
№	Название работ	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31
1	Начало проекта																	
2	Анализ рынка																	
3	Выбор поставщиков																	
4	Сравнительный анализ сайтов конкурентов																	
5	Разработка структуры сайта																	
6	Разработка макета дизайна сайта																	
7	Подбор информации о товарах																	
8	Написание информационных текстов о товарах																	
9	Написание презентационных текстов о магазине																	
10	Программирование																	
11	Заполнение сайта информацией о магазине																	
12	Заполнение сайта информацией о товарах																	
13	Разработка системы управления контентом																	
14	Разработка системы заказа товара и его обработки																	
15	Выбор и оценка платежной системы																	
16	Выбор и оценка системы доставки																	
17	Внедрение системы доставки																	
18	Внедрение платежной системы																	
19	Тестирование интернет-магазина																	
20	Информирование покупателей через e-mail																	
21	Информирование покупателей через СМИ																	
22	Конец проекта																	