

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. И РАЗЗАКОВА**

ИСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Методическое указание для студентов специальности 521500 «Менеджмент»

Рассмотрено

На заседании каф. «Менеджмент»
Зав. каф. _____ Иманкулова Э.Т.
Протокол № 5 от. 17.01.2009г.

Одобрено

Методическим советом ИУБ КГТУ
Председатель _____ Бостонова П.З.
Протокол № _____ от _____

Бишкек 2009

Рассмотрено
На заседании кафедры
«Менеджмент»
прот. № 5 от 17.01.2009 г.

Одобрено
Методическим советом ИУиБ
прот. № ____ от _____

УДК: _____

Составитель к. э. н., доцент ОМУРБЕКОВА М. О.

Управление проектом: методическое указание для студентов специальности
521500 «Менеджмент»/ КГТУ им. И. Раззакова; сост.: Омурбекова М. О.
Б.: ИЦ «Текник», 2009 г.

Рецензент: к. э. н., доцент Жапарова Э.С.

Аннотация

Учебная дисциплина «Управление проектом» является составной частью учебного плана специальности «Менеджмент» Института управления и бизнеса Кыргызского Государственного Технического Университета и изучается студентами очной и заочной форм обучения, как правило, на пятом курсе.

Методические указания являются практическим пособием, основанным на положениях общепризнанных методологий управления проектами, стандарта управления проектами и на практическом опыте подобных работ в Кыргызстане.

Целью данных методических указаний является изучение и практическое закрепление основ современных подходов к управлению проектами, специальных требований к организации и методам управления проектом.

Для достижения указанной цели в методических указаниях наибольшее внимание уделено процессам управления проектами в следующих функциональных областях:

- управление предметной областью проекта;
- управление проектом по временным параметрам;
- управление проектом по стоимостным параметрам;
- управление персоналом проекта;
- управление проектными отклонениями;
- управление контрактами.

Методические рекомендации к практическим занятиям могут быть использованы для самостоятельной работы студентов, пропустивших учебные занятия и послужить для дополнительного набора баллов по модульно-рейтинговой системе. Целью тестовых заданий и контрольных вопросов является контроль знаний со стороны преподавателя и самооценка уровня мышления и творческого развития студентов.

К инвестиционным проектам обычно относят проекты, в которых главная цель – вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли. Все проекты различаются по масштабам, срокам реализации, качеству разработки и осуществления, месту осуществления и т.д.

Инвестиционные проекты можно классифицировать по следующим основаниям:

1. Тип проекта – сфера деятельности в которой осуществляется проект.
2. Класс проекта – состав и структура проекта, его предметная область.
3. Масштаб проекта – размеры проекта, количество участников, степень влияния на окружающий мир.
4. Длительность проекта – продолжительность реализации проекта
5. Сложность проекта – степень финансовой, технологической, технической и организационной и иной сложности проекта.
6. Вид проекта – предметная область проекта.

По типам инвестиционные проекты подразделяются на :

Организационные проекты – создание нового предприятия, реформирование организации. Их основные черты:

- 1) цели проекта направлены на организационное улучшение системы;
- 2) срок выполнения и продолжительность осуществления проекта задаются предварительно;
- 3) ресурсы выделяются по мере возможности;
- 4) расходы на проект подвергаются тщательному контролю, часто требуется корректировка в процессе реализации проекта.

Экономические проекты – связаны с реструктуризацией предприятий, приватизацией, совершенствованием налоговой системы и т.д. Их основные черты:

- 1) предварительно намечаются главные, конечные цели, они в ходе реализации проекта могут корректироваться;
- 2) намеченные сроки реализации проекта часто корректируются;

3) расходы определяются приблизительно, но контролируются постоянно.

Социальные проекты – связаны с решением социальных проблем.

Это социальное обеспечение, совершенствование пенсионного законодательства и т.д. ликвидация стихийных последствий и социальных потрясений. Их основные черты:

1) цели намечаются в общем, по мере разработки проекта и достижения промежуточных результатов корректируются, при этом количественная и качественная оценка проектов нередко затруднена,

2) сроки и общая продолжительность проекта четко не могут быть определены и носят вероятностный характер;

3) расходы на проект в основном зависят от возможностей бюджета федеральных, региональных и местных органов власти;

4) ресурсы на проект выделяются по мере необходимости, но в рамках возможного;

5) данные проекты обладают большой неопределенностью.

Технические проекты – связаны с разработкой нового продукта.

Их основные черты:

1) главная конечная цель проекта четко определена, хотя по мере реализации отдельные цели могут уточняться;

2) сроки завершения проекта определяются заранее, их стараются соблюдать, но возможны корректировки;

3) четкое планирование расходов;

4) ограничения в проекте в связи с производственной мощностью.

С точки зрения масштабности, проекты делятся на малые проекты и мегапроекты.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта. Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок требует очень тщательного определения объемных характеристик проекта, участников

проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие несколько взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем.

Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт это: высокой стоимостью (порядка \$1 млрд. и более); капиталоемкостью — потребность в финансовых средствах в таких проектах требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования; трудоемкостью; длительностью реализации: 5-7 и более лет; отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру.

Особенности мегапроектов требуют учета ряда факторов, а именно: распределение элементов проекта по разным исполнителям и необходимость координации их деятельности; необходимость анализа социально-экономической среды региона, страны в целом, а возможно и ряда стран-участниц проекта; разработка и постоянное обновление плана проекта.

С точки зрения срока реализации, проекты делятся на краткосрочные, среднесрочными и долгосрочными.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах.

1. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

2. Средне- и долгосрочные проекты отличаются только сроками исполнения и для них характерно затягивание фазы первоначального планирования.

С точки зрения качества, проекты делятся на дефектные и бездефектные.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов.

Учитывая фактор ограниченности ресурсов, можно выделить мультипроекты, монопроекты и международные проекты.

Мультипроекты используют в тех случаях, когда замысел заказчика проекта относится к нескольким взаимосвязанным проектам, каждый из которых не имеет своего ограничения по ресурсам.

Мультипроектом считается выполнение множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков.

В качестве альтернативных мультипроектам выступают монопроекты, имеющие четко очерченные ресурсные, временные и др. рамки, реализуемые единой проектной командой и представляющие собой отдельные инвестиционные, социальные и др. проекты.

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Специфика таких проектов заключается в следующем: оборудование и материалы для таких проектов обычно закупаются на мировом рынке. Отсюда — повышенные требования к организации, осуществляющей закупки для проекта.

Уровень подготовки таких проектов должен быть существенно выше, чем для аналогичных "внутренних" проектов.

По видам инвестиционные проекты могут подразделяться на:

- инновационные (создание нового вида продукта, услуги);
- научно – исследовательские (исследование новых явлений и процессов);
- коммерческие (направлены на получение прибыли от реализации проекта);
- комбинированные (включают разные виды проектов).

Практически все проекты являются инвестиционными, т.е требуют инвестирования, вложения денежных средств. Это требует повышенного внимания к финансово – экономической стороне проекта и соответствующей его оценки.

Занятие 1.

Тема: Понятие, классификация и технико-экономическое обоснование проектов.

План.

1. Понятие и классификация проектов.
2. Организация исследований при разработке проектов.
3. Назначение и содержание ТЭО проекта.

Контрольные вопросы.

1. Понятие проекта и особенности проектной деятельности.
2. Виды и типы проектов.
3. Этапы разработки и реализации проекта.
4. Состав предпроектных работ.
5. Применение метода прогнозирования в проектной деятельности.
6. Порядок разработки и утверждения ТЭО проекта.
7. Состав ТЭО проекта.

Тесты для самопроверки.

1. Объектами инвестиционных проектов являются объекты:
А) строящиеся
Б) реконструируемые
В) расширяемые
Г) предназначенные для производства новой продукции
Д) все вышеперечисленные.
2. При разработке инвестиционного проекта анализируется:
А) спрос на продукцию
Б) время создания производственных мощностей
В) время освоения выпуска продукции
Г) период перехода на новые технологии
Д) совершенно другие факторы.
3. В состав предпроектных работ входят:
А) технико-экономические прогнозы
Б) технико-экономические обоснования
В) выбор места для строительства
Г) изучение транспортных условий
Д) все вышеперечисленное.
4. Прогнозы развития производства необходимы для:
А) развития науки
Б) регулирования выпуска продукции
В) работы органов статистического анализа

- Г) достижения новых уровней производства
- Д) изучения их в ВУЗах.

5. Предварительная потребность в ресурсах для проекта обычно определяется методом:
- А) прямого счета
 - Б) средней арифметической
 - В) средней геометрической
 - Г) экспертных оценок
 - Д) прогнозирования.

Занятие 2.

Тема: Комплекс мероприятий по обоснованию проекта.

План.

1. Отбор проектов и программ для инвестирования.
2. Предварительная экспертиза проектов.
3. Расчеты показателей экономической эффективности проектов.

Контрольные вопросы.

1. Факторы, влияющие на принятие проектного решения.
2. Основные критерии отбора проектов и программ для инвестирования.
3. Последовательность и содержание этапов предварительной экспертизы проектов.
4. Отбор государственных программ и проектов.
5. Показатели экономической эффективности проекта.
6. Теория общественного выбора и ее применение при отборе проектов.
7. Закон непредвиденных последствий и его использование для обоснования проектов.

Тесты для самопроверки.

1. Эффективность проекта бывает:
 - А) коммерческая
 - Б) бюджетная
 - В) экономическая
 - Г) экологическая
 - Д) всех вышеперечисленных видов.

2. Мощность предприятия определяется:
 - А) численностью работающих
 - Б) стоимостью строительства
 - В) размером себестоимости продукции
 - Г) величиной чистой прибылиСтроительства

- Д) выпуском готовой продукции.
3. Процесс финансирования проекта начинается после:
- А) переговоров с органами власти
 - Б) утверждения ТЭО
 - В) разработки бизнес-плана
 - Г) проведения социологических исследований
 - Д) выплаты кредитов.
4. По величине инвестиции бывают:
- А) мелкие
 - Б) крупные
 - В) средние
 - Г) ординарные
 - Д) традиционные.
5. Доход от осуществления проекта может быть:
- А) прямым
 - Б) касательным
 - В) косвенным
 - Г) интегрированным
 - Д) распыленным.

Занятие 3.

Тема: Бизнес – план проекта.

План.

1. Значение бизнес – плана для инвестиционного проектирования.
2. Структура бизнес – плана.
3. Мониторинг бизнес – плана.

Контрольные вопросы.

1. Понятие бизнес – плана для инвестиционного проекта.
2. Универсальная структура бизнес – плана.
3. Наиболее важные разделы бизнес – плана.
4. Формирование доходной и расходной частей бизнес – плана.
5. «Пост – мониторинг».
6. Принятие решений по результатам мониторинга бизнес – плана.

Информация для обсуждения.
Схема 1. Три типа текущих планов.

№	Тип плана	Роль в системе планов	Форма, в которой разрабатывается
1.	Функциональные планы	Помощь при внедрении стратегического плана корпорации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
2.	Единовременные планы	Содержат указания по осуществлению действий, носящих разовый характер	Программы, проекты
3.	Стабильные планы	Стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям	Правила и инструкции, свод стандартов, нормативные планы

Схема 2. Факторы, оказывающие влияние на спрос на продукты или услуги фирмы

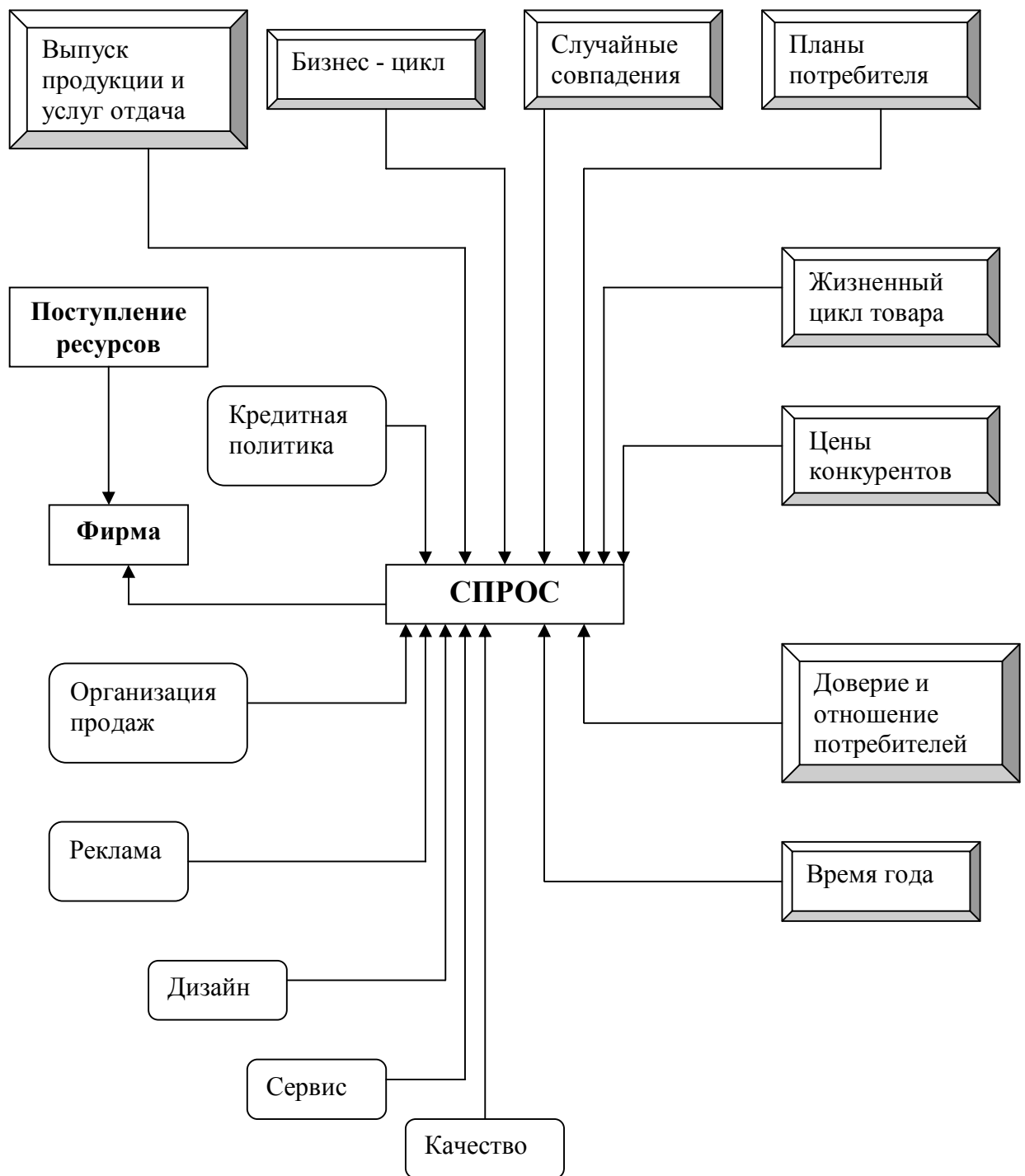
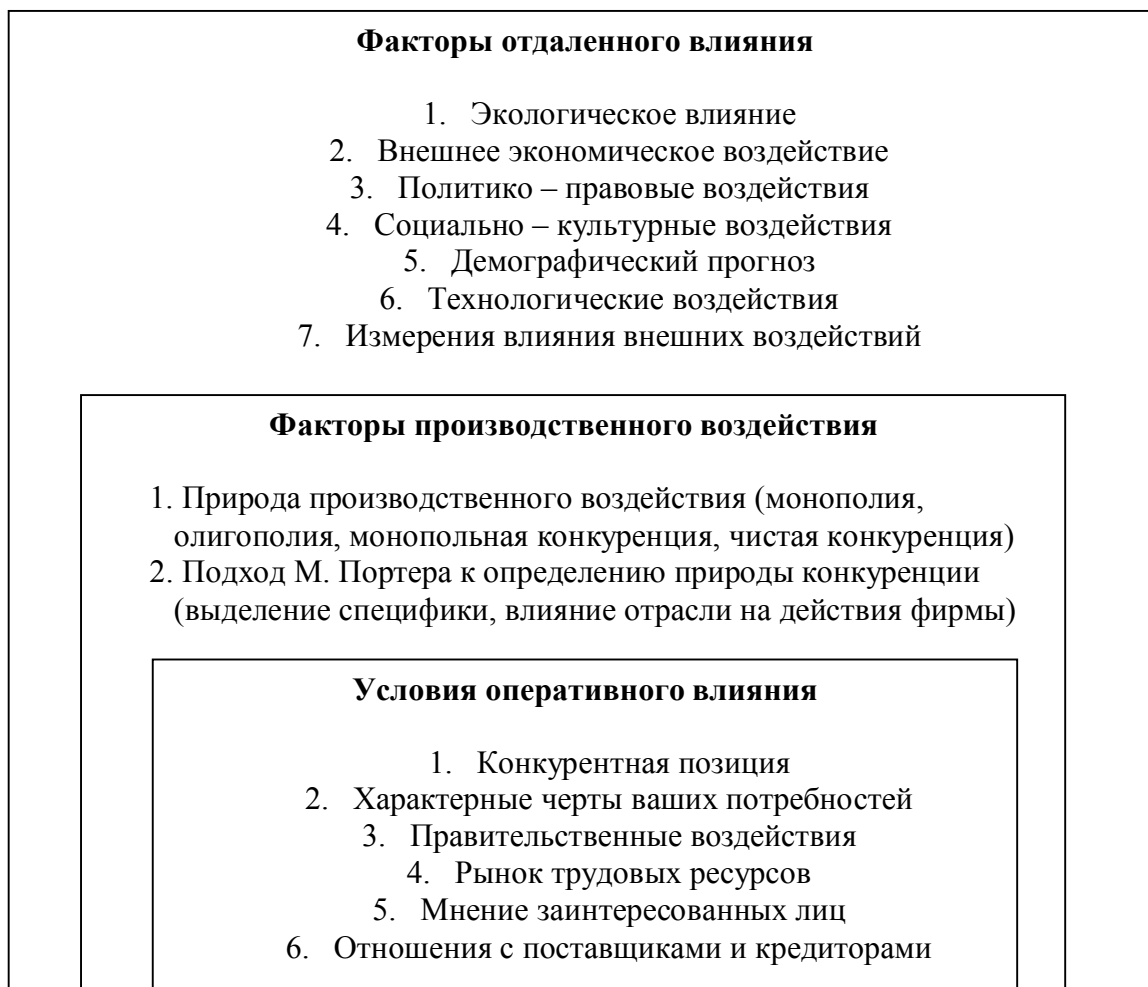


Схема 3. Внешние факторы в инвестиционной деятельности



Занятие 4.

Тема: Маркетинговый и производственный планы проекта.

План.

1. Содержание и назначение маркетингового плана проекта.
2. Назначение и состав производственного плана проекта.
3. Технология и организация бизнеса.

Контрольные вопросы.

1. План маркетинга в структуре бизнес – плана проекта.
2. Цели и стратегии маркетинга.
3. Размещение объекта.
4. Потребности в ресурсах и их определение.
5. Разработка маркетинговой стратегии.
6. Описание потребностей в ресурсах.

Задача 1.

Эксперты компании «АРС» определили следующие показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке (в млн. сом):

Стратегия компании	Прибыль в ситуации 1	Прибыль в ситуации 2	Прибыль в ситуации 3
1. Холодильники	48	67	52
2. Морозильники	89	24	46
3. Кондиционеры	72	49	76

Если эксперты уверены, что спрос на все товары будет возрастать, а его структура останется неизменной, то какую стратегию следует выбрать? Почему?

Если существует риск (эксперты считают наиболее вероятным реализацию стратегии №1 – 40%, №2 – 35%, №3 – 25%), то какую стратегию следует считать оптимальной?

Допустим, что условия реализации товаров будут неблагоприятными. Какую стратегию вы могли бы предложить?

Задача 2.

После ряда согласований и экспертных оценок у фирмы осталось два варианта строительства кожевенной фабрики со следующими проектными показателями:

Показатель	Проект №1	Проект №2
Среднегодовая валовая прибыль, млн. сом	150	225
Среднегодовые расходы из валовой прибыли, млн. сом	75	150
Чистая прибыль на одного занятого, млн. сом	0,625	0,3

Основная проблема, с которой столкнулась фирма, - нехватка квалифицированных рабочих. Обоснуйте, почему вы выбрали один из указанных проектов.

Занятие 5.

Тема: Организация управления проектом.

План.

1. Особенности и структура управления проекта.
2. Собственники и высшее руководство.
3. Команда проекта.

Контрольные вопросы.

1. Особенности проектной деятельности и их отражение в организации управления проектом.
2. Организационная структура управления проектом.
3. Виды структур управления проектом.
4. Выбор структуры управления в зависимости от типа проекта.
5. Функции и задачи менеджера проекта.
6. Подбор членов команды проекта.
7. Иерархическая форма структуры управления проектом.

Информация для обсуждения.

Табл. Многоуровневая структура управления проектом.

Роль	Функция
Управляющий комитет	Планирование и координация работ по проекту в целом. Обеспечение запланированных работ необходимыми ресурсами. Осуществление контроля хода работ и использование выделенных ресурсов. Определение основных параметров проекта, утверждение и корректировка его бюджета.
Группы управления проектом.	Оперативное управление ходом проекта. Обеспечение выполнения запланированных работ. Принятие всех решений, не требующих изменения бюджета проекта. Подготовка предложений по изменениям в планах. Координация технических и людских ресурсов. Координация деятельности рабочих групп проекта. Организация процесса согласования и утверждения выходных материалов проекта.
Рабочие группы по направлениям.	Выполнение проектных работ по конкретным направлениям в соответствии с оперативными планами работ. Представление всей отчетной документации.

Табл. Характеристики, элементы и компоненты команды проекта.

Характеристики	Элементы	Компоненты
Культура	Мотивация	Неформальное общение
Синергия	Позиции	Стили
Коммуникации	Система ценностей	Решения
Лидерство	Ментальность	Делегирование
Квалификация персонала	Этика	Роли
Организация	Конфликты	Функции
Поощрение	Юмор	Компетенция

Занятие 6.

Тема: Финансовый и инвестиционный планы проекта.

План.

1. Организация финансирования проекта.
2. Издержки проекта и их определение.
3. Единовременные инвестиционные издержки.

Контрольные вопросы:

1. Источники финансирования проекта.
2. Схема обеспечения проекта финансовыми ресурсами.
3. Инвестиционные издержки и их виды.
4. Определение общей суммы инвестиций и их распределение по периодам.
5. Основные документы для оценки эффективности проекта.
6. Составление отчета о прибылях и убытках
7. Составление балансового отчета.
8. Составление отчета о денежных потоках.

Задача 1.

Имеются итоговые показатели инвестиционного проекта (тыс. сом):

1. Прибыль от операций – 21103;
2. Амортизационные отчисления – 4647;
3. Инвестиционные затраты - 9390;
4. Налоговые выплаты – 8101.

Определите чистый доход инвестиционного проекта и оцените его эффективность, если норма рентабельности инвестиционных затрат должна быть не менее 80%.

Задача 2.

В инвестиционном конкурсе по продаже пакетов акций АО приняли участие три юридических лица - №1, №2 и №3.

Участники предложили следующие суммы инвестиций (тыс. сом):

Периоды осуществления инвестиций	Сумма инвестиций, предложенных участниками		
	№1	№2	№3
Базовый период	2800	1800	6200
1-й год	9000	6000	8500
2-й год	12500	9600	12400
3-й год	14630	13200	13250

Определите победителя инвестиционного конкурса.

Занятие 7.

Тема: Управление проектными отклонениями.

План.

1. Управление рисками.
2. Управление проблемами.
3. Управление изменениями.

Контрольные вопросы.

1. Виды рисков, возникающих в ходе реализации проекта.
2. Типовые стратегии по избеганию риска.
3. Понятие и сущность проблемы в проекте.
4. Методы выявления проблем проекта.
5. Виды изменений в проекте.
6. Модели изменений.
7. Стратегии изменений в проекте.
8. Процесс управления изменениями.

Задание 1.

Существуют следующие виды рисков:

- 1) недостаток оборотных средств;
- 2) неустойчивость спроса;
- 3) квалификация кадров;
- 4) несвоевременная поставка комплектующих;
- 5) удаленность от транспортных узлов;
- 6) отсутствие резерва мощности;
- 7) наличие альтернативных источников сырья;
- 8) недобросовестность подрядчика;
- 9) угроза забастовки;
- 10) недостаточный уровень заработной платы;
- 11) нестабильность качества сырья и материалов.

Распределите риски по соответствующим графам таблицы:

Подготовительные риски	Строительные риски	Финансовые риски	Социальные риски	Технические риски

Задание 2.

При исследовании стадий функционирования бизнес – проекта выявлены следующие риски:

- 1) неустойчивость спроса;
- 2) появление альтернативного продукта;
- 3) снижение цен конкурентами;
- 4) увеличение производства у конкурентов;

- 5) рост налогов;
- 6) недостаток оборотных средств.

Поставьте в соответствие этим рискам следующие факторы, отрицательно влияющие на прибыль:

- 1) увеличение кредитов;
- 2) падение продаж;
- 3) падение спроса с ростом цен;
- 4) снижение спроса;
- 5) снижение цены;
- 6) уменьшение чистой прибыли.

Задание 3.

Для анализа проблем используется матрица приоритетов.

Табл. Матрица приоритетов решения проблем.

Влияние на проект	Несрочная проблема	Первоочередная проблема	Неотложная проблема
Слабое Вряд ли приведет к нарушению календарного плана, бюджета или ухудшению качества продукта.	Несущественная срочность	Незначительная срочность	Важная срочность
Среднее Возможно нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта.	Незначительная срочность	Важная срочность	Особо важная срочность
Сильное Возможно значительное нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта.	Важная срочность	Особо важная срочность	Особо важная срочность

Примечание.

Особо важные проблемы – требуют немедленного решения с привлечением всех необходимых ресурсов.

Важные проблемы – требуют срочного решения с привлечением всех доступных ресурсов.

Незначительные проблемы – требуют решения в рамках имеющихся ресурсов без ущерба для остальных работ пот проекту.

Несущественные проблемы – никакие действия по решению не принимаются до изменения ее приоритета.

Приведите примеры для каждого вида возможных проблем и проанализируйте их влияние на выполнение проекта.

Занятие 8.

Тема: Оценка и экспертиза проекта.

План.

1. Двухэтапная схема оценки инвестиционного проекта.
2. Контроль качества выполнения проекта.
3. Экспертиза и аудит проекта.

Контрольные вопросы.

1. Расчет показателей эффективности проекта в целом.
2. Оценка эффективности инвестиций для каждого участника проекта.
3. Планирование качества проекта.
4. Мониторинг проекта.
5. Составление экспертного заключения по проекту.
6. Составление аудиторского заключения по проекту.
7. Интегральная оценка по проекту.

Тесты для самопроверки.

1. Определение привлекательности проекта для возможных участников включает в себя:
 - А) определение финансовых результатов проекта;
 - Б) общественную эффективность проекта;
 - В) коммерческую эффективность проекта;
 - Г) общественную и коммерческую эффективность проекта;
 - Д) расчет чистого дисконтированного дохода.
2. При расчете коммерческой эффективности затраты и выгоды проекта измеряются в ценах:
 - А) оптовых или розничных;
 - Б) рыночных или административных;
 - В) твердых или плавающих;
 - Г) государственных или теневых;
 - Д) прямых или косвенных.
3. Общественная эффективность оценивается для проектов в масштабе:
 - А) города;
 - Б) области;
 - В) региона;

- Г) страны;
- Д) для всех вышеперечисленных.

4. Нижним уровнем оценки инвестиционного проекта считается определение:

- А) общественной эффективности;
- Б) бюджетной;
- В) отраслевой;
- Г) региональной;
- Д) коммерческой.

Задача.

Жизненный цикл инновационного проекта имеет следующие финансовые показатели (млн. сом):

Показатели	Год до освоения мощности	Год после освоения мощности
1. Поступление выручки от продажи.	0	20
2. Платежи на сторону.	4	1
3. Внутренняя норма рентабельности.	0	78,9%

Рассчитайте баланс платежей на период реализации проекта.

Допустим, что процентная ставка по долгосрочному кредиту 65,5%. Что можно сказать о целесообразности проекта?

Определите срок окупаемости проекта (в месяцах).

Занятие 9.

Тема: **Закрытие проекта.**

План.

1. Окончание проекта.
2. Процесс закрытия проекта.
3. Проверка и постпроектная оценка.

Контрольные вопросы.

1. Задачи и функции руководителя завершения проекта.
2. Роспуск команды.
3. Закрытие банков данных проекта.
4. Цель процесса закрытия проекта.
5. Задачи постпроектной проверки.
6. Подготовка официального отчета о постпроектной оценке.

Информация для обсуждения.

Схема. Процесс завершения проекта.

Завершение проекта

Результаты проверок Учетные документы по проекту	Архивы Информация о результатах
Члены команды	Назначение команды в иные проекты или должности
Официальная передача и утверждение результатов	Польза и извлеченные уроки
Активы проекта	Реализация или хранение Активов

Табл. Области знаний в проектном учете и отчетности.

Проектная роль	Область знаний
Спонсор проекта	На какую кнопку нажать, чтобы получить отчет по проекту.
Руководитель подразделения	Как классифицировать работы, выполняемые сотрудниками. Какой портфель проектов является оптимальным для подразделения. Как планировать и контролировать трудовые и финансовые ресурсы портфеля проектов подразделения. Как выровнять мотивацию к выгодным и невыгодным проектам и обеспечить лояльность сотрудников. Как отозвать сотрудника из проекта. Как распределить накладные расходы между проектами.
Менеджер проекта	Как разработать схему трудозатрат проекта. Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта. Как управлять стоимостью проекта, какие отслеживать показатели стоимости. Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов. Как проводить изменения бюджета проекта. Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников.
Специалист	От кого и в какой форме получать задания. Как выстроить приоритеты выполнения заданий.

	<p>В какой форме отчитываться о выполнении задания и кому направлять отчеты.</p> <p>Как определить проблему и кому сообщить о ее возникновении.</p> <p>Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема или сроков выполнения работ.</p> <p>Как рассчитать свой бонус от участия в проекте.</p>
Проектный офис	<p>Как открыть/закрыть проект.</p> <p>Как сформировать плановый фонд рабочего времени.</p> <p>Как фиксировать в учетной системе проектные затраты.</p> <p>Какова процедура начисления премий по проектам.</p> <p>Как и какие отчеты формировать по проектам.</p>

Литература

1. Алешин А.В., Воропаев В.И., Любкин С.М. и др. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. М.: СОВНЕТ – КУБС, 2001.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ – ГЕО, 2003.
3. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи, 2004.
4. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи, 2004.
5. Грей К., Ларсен Э. Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2001.
6. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: ФиС, 2001.
7. Либерзон В.И. Основы управления проектами. М.: Олимп – Бизнес, 2003.
8. Молчанов П.С. Управление проектами. М.: Вш, 2005.
9. Попов В.М. Бизнес – план инвестиционного проекта. М.: ФиС, 2007.
10. Современная команда менеджмента проектов.// Директор информационной службы. №5, 2006.