



МИНСТРОЙ РОССИИ  
Федеральное автономное учреждение «РосКапСтрой»

---

**«ТЕХНИЧЕСКИЙ ЗАКАЗЧИК»**

**Рабочая тетрадь слушателя профессиональной переподготовки**

---

(Ф.И.О.)

---

МОСКВА – 2018

Четверик Н.П.: Рабочая тетрадь для практических занятий по дисциплине профессиональной переподготовки «Технический заказчик» // Государственная академия строительства и жилищно-коммунального хозяйства при Минстрое России ФАУ «РОСКАПСТРОЙ» // Н.П. Четверик, 2018–71С.

Рабочая тетрадь для практических занятий по теме профессиональной переподготовки «Технический заказчик» предназначена для аудиторных занятий и внеаудиторной самостоятельной работы слушателей. Рабочая тетрадь содержит набор практических заданий, профессиональных задач по всем темам, предусмотренным программой профессиональной переподготовки по дисциплинам.

© ФАУ «РОСКАПСТРОЙ», 2018  
© Четверик Н.П., 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

### *Введение*

1. Дисциплина 1. Законодательное и нормативное правовое обеспечение строительства
2. Дисциплина 2. Организация инвестиционно-строительных процессов. Система градостроительной документации
3. Дисциплина 3. Экономика строительного производства
4. Дисциплина 4. Инновационное развитие строительной сферы
5. Дисциплина 5. Совершенствование развития надзорно-контрольных функций в области государственного строительного надзора и саморегулирования
6. Дисциплина 6. Особенности выполнения строительных работ в региональных условиях осуществления строительства
7. Дисциплина 7. Договор строительного подряда
8. Современные функции технического заказчика/заказчика
9. Дисциплина 9. Технологический аудит и строительный контроль
10. Дисциплина 10. Управление проектами
11. Дисциплина 11. Требования профессионального стандарта «Специалист технического заказчика»

### *Список литературы*

### *Приложения*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Рабочая тетрадь для практических занятий по теме профессиональной переподготовки «Технический заказчик» предназначена для аудиторных занятий и внеаудиторной самостоятельной работы слушателей.

Рабочая тетрадь содержит введение, практические задания (творческие задания, задания по заполнению таблиц и профессиональные задачи) по всем темам, предусмотренным рабочей программой дисциплин, перечень литературы и приложения.

Все практические задания предполагают письменные ответы непосредственно в рабочей тетради.

После перечня практических заданий по темам предложены в качестве приложений теоретические материалы для самостоятельного ознакомления и использования при заполнении аналитических таблиц.

Рабочая тетрадь включает список рекомендуемой литературы для самостоятельного изучения студентами.

По каждой теме дисциплины предложено выполнить несколько заданий.

### **I. Дисциплина 1. Законодательное и нормативное правовое обеспечение строительства**

#### ***Тема 1.1. Государственное регулирование градостроительной деятельности***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Ведущая роль строительного комплекса в достижении стратегических целей развития общества определяется тем, что.....

##### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В производственном строительстве – создание новых и реконструкция действующих и ранее законсервированных объектов, входящих в состав предприятий и промышленных узлов, с использованием гибких и универсальных объемно-планировочных и конструктивных решений.....

##### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Для поступательного наращивания инвестиционной активности с преобладанием в инвестициях инновационной составляющей необходимо .....

#### ***Тема 1.2. Система технического регулирования в строительстве и безопасность строительного производства***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Технический регламент о безопасности зданий и сооружений подчеркнул.....

##### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Разработка СНиП велась на протяжении последних.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Необходимо отметить, что существующая нормативная база России полностью обеспечивает.....

### ***Тема 1.3. Принципиальные отличия российской и европейской систем нормативных документов в строительстве***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Вместе с тем, работы по принятию Еврокодов в странах-членах ЕС.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В России работает большое профессиональное сообщество проектировщиков, воспитанное...

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

К некоторым зданиям требования по огнестойкости конструкций в России выше, чем.....

### ***Тема 1.4. Вопросы создания гармонизированных систем технического регулирования в строительстве в рамках интеграционных процессов стран ТС и ЕАЭС***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В настоящее время перечень актуализирован согласно постановления....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Принятые в Европейском Союзе Еврокоды внедряются в странах-членах ЕС как национальные стандарты, содержащие параметры, определяемые на национальном уровне с учетом различий в географических и климатических условиях, а также образе жизни, которые.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Допустимость применения в рамках данного перечня альтернативных друг другу документов по одному предмету предусмотрена.....

### ***Тема 1.5. Пример реформирования системы технического регулирования в Республике Казахстан***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В различных регионах мира страны вступают в торгово-экономические отношения и гармонизируют национальные системы технического регулирования для.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Страны СНГ (Республика Беларусь, Республика Казахстан, Российская Федерация) находятся на различных стадиях внедрения.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Строительная сфера в Республике Казахстан регулируется.....

**Тема 1.6. Система стандартизации в РФ. Стандарты обязательного и добровольного применения. Стандарты организации (СТО)**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Стандарты организаций разрабатываются организациями самостоятельно исходя из необходимости.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Стандарты организаций и технические условия разрабатываются с учетом соответствующих.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Такие документы, как технические условия широко используются на практике, для производства конкретной продукции, при оказании услуг (выполнении работ), их применение определено законами государств.....

**Тема 1.7. Развитие института саморегулирования в строительной сфере**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Федеральным законом от 22.10.2014 № 320-ФЗ внесены изменения в.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

С 1 сентября 2014 года Гражданский кодекс Российской Федерации устанавливает исчерпывающий перечень организационно-правовых форм.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Такая норма существовала до.....

**Тема 1.8. Стандарты и правила саморегулируемых организаций на примере СТО НОСТРОЙ**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

По результатам экспертизы технические комитеты оформляют и регистрируют свидетельство.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Стандарты организации могут на законном основании применяться для целей оценки соответствия.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Ссылки в ПОС на стандарты НОСТРОЙ, детально раскрывающие данные требования, обеспечат.....

**Тема 1.9. Управление нормативной документацией строительной организации**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Рекомендуемые формы вышеперечисленных документов приведены в.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Организация обязана вводить информацию об используемой ею нормативной базе в системы.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Оценка применения стандартов СРО (СТО НОСТРОЙ) проводится в рамках проверок системы менеджмента качества (системы качества) строительной организации по.....

**Тема 1.10. Последние изменения в градостроительном законодательстве, касающиеся контроля СРО за соблюдением стандартов на процессы выполнения работ в строительстве**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Внедрение стандартов СТО НОСТРОЙ на процессы выполнения работ может быть организовано путем издания соответствующего распорядительного документа организации, например.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

После полного выполнения организационно-технических мероприятий в организации может быть сформирована комиссия по оценке готовности организации-члена СРО к выполнению работ по.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Обеспечивают доведение до сведения субподрядных организаций необходимость проведения работ на объектах в соответствии с требованиями....

***Тема 1.11. Унифицированное положение о контроле СРО за деятельностью своих членов. Предмет, цели и задачи. Формы и виды контроля. Организация и проведение плановой проверки. Организация и проведение внеплановой проверки. Документарная проверка. Выездная проверка. Сроки проведения проверки. Порядок оформления результатов проверки. Порядок хранения документов по контролю.***

***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Положение регулирует отношения в области организации и осуществления контроля саморегулируемой организации за деятельностью своих членов и лиц, подавших заявление о приеме в ее члены.....

***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Что же представляет собой это Унифицированное.....

***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Положение регулирует отношения в области организации и осуществления контроля саморегулируемой организации за деятельностью своих членов и лиц, подавших заявление о приеме в ее члены, взаимодействия саморегулируемой организации и ее членов при проведении проверок последних, и.....

**II. Дисциплина 2. Организация инвестиционно-строительных процессов.  
Система градостроительной документации**

***Тема 2.1. Полный цикл инвестиционно-строительного процесса по созданию объекта капитального строительства***

***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Правовые и экономические основы инвестиционной деятельности определены Законом № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от....

***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Это вызвано недостатком собственных средств у предприятий отрасли, высокой капиталоемкостью и низкой.....

***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Социальная значимость вопросов строительства обуславливается низкой обеспеченностью жильем населения России....

***Тема 2.2. Технический заказчик, застройщик, генеральный подрядчик, подрядчик в строительстве***



### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

При необходимости прекращения работ или их приостановления более чем на шесть месяцев застройщик или технический заказчик должен.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Строительство, реконструкция, капитальный ремонт зданий и сооружений, как объектов капитального строительства должно.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Лицо, осуществляющее строительство, обеспечивает складирование и хранение материалов и изделий в соответствии с требованиями стандартов и технических условий на.....

## ***Тема 2.3. Взаимоотношение сторон в капитальном строительстве. Договор строительного подряда***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Одна из самых распространенных разновидностей сделок, совершаемых в предпринимательской практике, - это...

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В то же время свобода договора имеет.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Соглашение о договорной цене и расчет договорной цены являются либо приложениями к договору, или оговариваются в отдельном.....

## ***Тема 2.4. Система градостроительных документов и их соотношение***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

К документам градостроительного зонирования законом отнесены.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

К документации по планировке территории — проект планировки территории, проект межевания территории, градостроительный.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Нормативы градостроительного проектирования подразделяются на.....

## ***Тема 2.5. Разграничение видов строительных работ***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
Российское законодательство содержит довольно широкий.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
В этой связи крайне интересен вопрос, какие работы можно выполнять на участке до получения.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
Отдельно стоит проанализировать порядок проведения.....

## ***Тема 2.6. Градостроительный регламент***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
Необходимо отметить, что градостроительный регламент может быть утвержден только в отношении.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
В отношении сформированных земельных участков на землях таких категорий вид разрешенного использования должен определяться на основании.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
В отношении каждого из этих видов разрешенного использования содержатся пояснения о содержании.....

## ***Тема 2.7. Особые зоны дополнительных ограничений и специальных режимов***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
По своей сути установление СЗЗ — это планировочное решение, направленное на соблюдение обязанности обеспечения санитарно-эпидемиологического.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
В отличие от понятия частного сервитута понятие публичного сервитута законом не раскрывается, однако в теории публичный сервитут определяется как.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
Единственное, что объединяет все эти зоны, — для застройщика они создают те или иные ограничения деятельности на соответствующей.....

## **2.8. Градостроительный план земельного участка и его роль в проектировании**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

В сущности, основным значением ГПЗУ по новому регулированию будет являться фиксация даты, на которую должны быть актуальны требования.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

В судебной и правоприменительной практике не выработана единая позиция относительно условий, при которых может.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Важно учитывать сокращенный трехмесячный срок на обжалование.....

## **Тема 2.9. Разрешение на строительство**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

По общему правилу Разрешение выдается по заявлению застройщика органом местного самоуправления по месту нахождения земельного участка, которым.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

При этом в силу прямого указания п. 10 ст. 51 ГрК РФ *не допускается требовать у заявителя иные документы*, кроме.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Согласно п. 14 ст. 51 ГрК РФ *отказ в выдаче Разрешения может быть оспорен*.....

## **Тема 2.10. Завершение строительства. Разрешение на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

В соответствии с пп. 9 п. 3 ст. 55 ГрК РФ ЗОС должно быть в составе пакета документов для получения разрешения.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

По результатам проведенной проверки оформляется.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Бремя доказывания соответствия принятого решения нормам и принципам действующего законодательства возложено на принявший такое решение.....

### ***Тема 2.11. Градостроительное развитие территорий инвестором***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Градостроительное законодательство предусматривает подготовку документации по планировке территории не только по инициативе органов власти, но и по инициативе.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Из этой нормы следует, что приобретать такие объекты застройщик вправе только по.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Срок договора аренды участка составляет от.....

### **III. Дисциплина 3. Экономика строительного производства**

#### ***Тема 3.1. Краткий обзор актуализации системы ценообразования и сметного нормирования в строительной сфере***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Главная функция сметных норм – определить нормативное количество ресурсов, необходимое для соответствующего вида работ, как основы для.....

##### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Ресурсные показатели, полученные на основе ГЭСН, могут служить основой для производственных норм.....

##### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Таблицы единичных расценок имеют шифр, наименование, состав работ, измеритель и количественные показатели.....

#### ***Тема 3.2. Принципы конкурсных процедур, подрядных торгов и закупок в сфере строительства***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Законом предусмотрены существенные изменения правил.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В настоящее время общественное обсуждение таких закупок может осуществляться в два этапа в соответствии с разработанным Минэкономразвития России порядком, приведенным в.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

В данный период законодательством субъектов РФ и муниципальными нормативными правовыми актами могут быть также установлены иные случаи и порядок проведения обязательного общественного обсуждения закупок для.....

## ***Тема 3.3. Процессно-ориентированное управление эффективностью строительного производства. Функциональный и процессно-ориентированный менеджмент строительных и монтажных работ***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Лучшее сочетание факторов производства определяет лучшее использование ресурсов, их наибольшую.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Назначение процесса «Оценка эффективности управления предприятием» заключается в оценке эффективности управления на всех уровнях с целью постепенного повышения требований к упомянутой эффективности.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Такой подход от общего к частному (сверху вниз) позволяет выявить абсолютно новые бизнес-процессы, в которых.....

## ***Тема 3.4. Технологии информационного моделирования (BIM) в строительстве***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Это стало естественной реакцией человека на кардинально изменившуюся информационную.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Если перейти теперь к внутреннему содержанию термина, то сегодня существует несколько его определений, которые.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Поэтому правильнее под BIM понимать «информационное моделирование зданий и сооружений», но для краткости мы будем говорить только о зданиях, понимая здания.....

### ***Тема 3.5. Инжиниринг в строительстве***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В России основная масса Коммерческих Заказчиков ЕРСМ-контрактов не только обладает инжиниринговыми компетенциями, так они еще и имеют.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Но если Исполнитель имеет только компетенции по управлению проектами, то он будет вынужден.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Вполне вероятно, этот ЕРСМ- подрядчик формально даже никак не представлен в проектной структуре, но....

## **IV. Дисциплина 4. Инновационное развитие строительной сферы**

### ***Тема 4.1. Основные задачи Стратегии инновационного развития строительного комплекса***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

*Качество управленческого решения* – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, и.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Поэтому задачей руководителя фирмы является.....

### ***Тема 4.2. Управление инновационными проектами. Эффективность управленческих решений и организационно-управленческих новаций***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Оценка организационно-управленческих инноваций состоит из определения социально-экономической эффективности управления бизнесом и изучения.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:\

Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых.....

## ***Тема 4.3. Методы и механизмы внедрения инноваций в строительной сфере***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В связи с этим сфера их применения должна быть.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Выбор варианта инновационной стратегии зависит от конкурентного статуса строительного предприятия, стадии.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Прежде всего, это позитивное влияние на мотивационную сферу, восприимчивость людьми новых идей, их готовность и способность к поддержке.....

## **V. Дисциплина 5. Совершенствование развития надзорно-контрольных функций в области государственного строительного надзора и саморегулирования**

### ***Тема 5.1. Порядок и правила осуществления государственного строительного надзора (ГСН)***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Иные результаты проверки заносятся должностным лицом органа государственного строительного надзора в.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Решение об отказе в выдаче заключения о соответствии может быть оспорено застройщиком или.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Органы государственного строительного надзора и их должностные лица в случае ненадлежащего осуществления государственного.....

### ***Тема 5.2. Различия между ГСН и СК***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Строительный контроль и надзор проводятся в процессе выполнения работ в отношении объекта капитального строительства с целью недопущения нарушений градостроительного законодательства или....

***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Функции строительного контроля вправе осуществлять работники подрядчика и технического заказчика, на которых в установленном трудовым законодательством порядке.....

***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного.....

***Тема 5.3. Строительно-техническая экспертиза (СТЭ)***

***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В настоящее время деятельность экспертов не нуждается.....

***Задание 2.***

Продолжите фразу:

При этом они должны иметь в своем штате требующихся.....

***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Если строительная экспертиза зданий подразумевает лабораторные исследования, то здесь привлекаться должны только специализированные лаборатории.....

***Тема 5.4. Исполнительная документация в строительстве***

***Задание 1.***

Продолжите фразу:

На время проведения итоговой проверки исполнительная документация передается.....

***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Перечень участков сетей инженерно-технического обеспечения, подлежащих освидетельствованию, определяется.....

***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Требования к составлению и порядку ведения материалов, предусмотренных настоящим пунктом, определяются в соответствии....



**Тема 5.5. Виды и составы административных правонарушений и уголовных преступлений в области строительной деятельности. Правоприменительная практика**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

В соответствии со ст. 58 Градостроительного кодекса лица, виновные в нарушении законодательства о градостроительной деятельности, несут дисциплинарную, имущественную, административную, уголовную.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Максимальный срок установления причин не должен превышать соответственно .....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Причины нарушения законодательства о градостроительной деятельности устанавливаются технической комиссией, образуемой.....

**Тема 5.7. Административная ответственность**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Нарушения строительного законодательства представляют собой деяния, не соответствующие требованиям, содержащимся в нормативно-правовых актах, регулирующих.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Во всех иных случаях административная ответственность действия виновных лиц будут образовывать состав административного правонарушения, предусмотренного.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Субъектом ответственности могут быть как граждане и должностные лица, так и индивидуальные.....

**VI. Дисциплина 6. Особенности выполнения строительных работ в региональных условиях осуществления строительства**

**Тесты к дисциплине**

**1. Ситуация новой возможности означает, что:**

- а) появилась новая возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность;
- б) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- в) появилась новая проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

**2. Риск упущенной выгоды относится :**

- а) к коммерческим рискам;
- б) к инвестиционным рискам;
- в) к чистым рискам;
- г) к биржевым рискам.

**3. Важнейшими признаками управленческого решения являются:**

- а) наличие назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями;
- в) наличие коллегиального органа, наделенного соответствующими полномочиями;
- г) направленность на систему коллективного труда.

**4. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате:**

- а) систематического или несистематического риска;
- б) стратегии управления риском;
- в) отсутствия полной информации, сё случайности и противодействия конкурентов;
- г) организации риск-менеджмента.

**5. В условиях стратегического и тактического управления принимаются:**

- а) уравновешенные решения;
- б) осторожные решения;
- в) решения, основанные на суждении;
- г) рациональные решения.

**6. Модель процесса подготовки и реализации управленческого решения это:**

- а) динамическая характеристика системы управления;
- б) статическая характеристика системы управления;
- в) конкретная схема решения проблемной ситуации;
- г) правило поведения руководителя и исполнителей.

**7. Потерями называют:**

- а) шансы на нанесение ущерба;
- б) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности;
- в) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами;
- г) нет правильного ответа.

**8. Приемы снижения степени риска это:**

- а) избежание, удержание и передача риска;
- б) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента;
- в) приёмы управления риском;
- г) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности.

**9. Величина степени риска зависит:**

- а) от неопределённости хозяйственной ситуации;

- б) от принятой системы рисков;
- в) от разновидности портфельных инвестиций;
- г) от математически выраженной вероятности наступления потерь.

***10. Диверсификация представляет собой:***

- а) установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
- б) распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
- в) установление предельных сумм расходов;
- г) резерв денежных или материальных средств.

***11. Структура управленческого решения это:***

- а) организационная схема (этапы) подготовки управленческого решения;
- б) совокупность симптомов, причин и следствий;
- в) организационная схема (этапы) подготовки и реализации управленческого решения;
- г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.

***12. Критериями степени риска являются:***

- а) абсолютная степень риска;
- б) относительная степень риска;
- в) ожидаемое значение и вариативность результата;
- г) предельные коэффициенты риска.

***13. Инертные решения это:***

- а) результат тщательной и сверхкритичной оценки менеджерами всех вариантов;
- б) результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления;
- в) результат знания и осмысления опыта прошлого;
- г) результат осторожного поиска менеджера, в котором преобладают контрольные и уточняющие действия.

***14. Субъект управления в риск-менеджменте это:***

- а) аквизитор, андеррайтер, финансовый менеджер и другие;
- б) любой аппарат управления, в том числе и коммерческая служба;
- в) рискованные вложения капитала;
- г) информация об уровне риска по данному виду деятельности.

***15. Ситуация новой проблемы означает:***

- а) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- б) существует возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность;
- в) существует проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

**16. Согласно классификации управленческих решений эвристические решения относятся к признаку классификации:**

- а) по характеру организации разработки;
- б) по причинам возникновения;
- в) по исходным методам разработки;
- г) по функциональному содержанию.

**17. Значение пороговых величин в прогнозной информации отражает:**

- а) прогнозирование изменений экономических процессов, базирующихся на характере и природе причинно-следственных связей;
- б) решения субъекта (ЛИР) по формированию модели объекта управления с целью повышения его эффективности;
- в) разработку прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской продукции;
- г) возможные сроки крупных сдвигов.

**18. Стратегия уменьшения степени противодействия означает:**

- а) влияние личностных характеристик ЛПР на принятие решения;
- б) процедуру проведения оценки степени сходимости мнений экспертов;
- в) снижение неопределенности хозяйственной ситуации;
- г) использование вероятностных методов обработки полученных результатов.

**19. Если руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности и принятия решений в условиях риска, то в такой ситуации он использует:**

- а) фактическую информацию;
- б) суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью;
- в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений;
- г) нет правильного ответа.

**20. Одна из составляющих приемов снижения степени риска это:**

- а) приемы управления риском;
- б) стратегические правила риск-менеджмента;
- в) избежание, удержание и передача риска;
- г) эвристические правила риск-менеджмента.

**21. Необходимую информацию для принятия решения рационально собирать или приобретать пока:**

- а) позволяет финансовое обеспечение;
- б) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты;
- в) позволяет временной ресурс решения проблемы;
- г) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений.

**22. Уровень степени риска определяется:**

- а) абсолютной и относительной степенью риска;

- б) типом портфельных инвестиций;
- в) неопределенностью производственно-экономической ситуации;
- г) математически выраженной вероятностью наступления убытков.

**23. К какому из классификационных признаков по рассмотренной классификации управленческих решений относятся прогнозные решения:**

- а) по организационному оформлению;
- б) по причинам возникновения;
- в) по функциональному содержанию;
- г) по характеру задач.

**24. Прогноз, который опирается на систему моделей экономической динамики, учитывающих возможность некоторого воздействия на общий ход экономических процессов, называется:**

- а) прогнозом развития природных ресурсов;
- б) интервальным прогнозом;
- в) сценарным прогнозом;
- г) активным прогнозом.

**25. Определить иерархию причин и следствий, ведущую до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину. Это означает, что:**

- а) построена диаграмма Исикавы;
- б) построена причинно-следственная связь;
- в) построена модель решения;
- г) построено «дерево решений».

**26. Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:**

- а) максимумом достоверности;
- б) минимумом затрат;
- в) максимумом достоверности при ограниченных затратах;
- г) минимумом достоверности при минимуме затрат.

**27. Решения, которые характеризуются сверхкритичной оценкой всех вариантов и практически не содержат новизны и оригинальности, называются:**

- а) осторожными;
- б) инертными;
- в) уравновешенными;
- г) нет правильного ответа.

**28. Если в процессе прогнозирования выработано суждение, которое носит вероятностный характер, обладает определенной степенью достоверности и эта достоверность является полной, то тогда к нему можно применить термин:**

- а) прогноз;
- б) научное предвидение;
- в) система прогнозирования;
- г) объект прогнозирования.

**29. В основе рационального решения лежат:**

- а) интуиция;
- б) прежний эмпирический опыт;
- в) объективный анализ условий;
- г) эвристический подход.

**30. Наличие факторов, ограничивающих возможность выбора способов действий при разработке УР, иначе определяется как:**

- а) состояние объективных условий;
- б) ситуация новой проблемы;
- в) ситуация новой возможности;
- г) нет правильного ответа.

**31. Однокритериальные статические ЗПР в условиях неопределенности и риска могут быть решены с использованием методов:**

- а) причинно-следственного анализа;
- б) технологий экспертного оценивания;
- в) исследования операций;
- г) экономико-математического моделирования.

**32. Определение пороговых величин процессов развития, не отражаемых в графической форме, может иметь выражение в виде:**

- а) точки перегиба;
- б) поворотной точки;
- в) временного интервала;
- г) точки насыщения.

**33. Выбор метода прогнозирования зависит:**

- а) от периода, на который необходимо составить прогноз;
- б) от возможности получить соответствующие исходные данные;
- в) от требований к точности прогноза;
- г) от всего выше перечисленного.

**34. Важнейшими требованиями к управленческим решениям являются:**

- а) экономичность;
- б) компетентность;
- в) полномочность;
- г) своевременность.

**35. Структура управленческого решения определяется:**

- а) формой УР;
- б) видом информации;
- в) содержанием решения;
- г) числом исполнителей.

### **36. Импульсивные решения это результаты :**

- а) генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки;
- б) знания и осмысления опыта прошлого;
- в) осторожного поиска, в котором контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей;
- г) интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления.

### **37. Теория принятия решений это:**

- а) теория статистических решений;
- б) теория игр;
- в) совокупность научных дисциплин, рассматривающих проблему принятия оптимальных решений;
- г) теория управленческих решений.

### **38. Резервный денежный фонд формируется обязательно:**

- а) для промышленных предприятий;
- б) для организаций и предприятий государственной формы собственности;
- в) для акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями;
- г) для организаций и предприятий любой формы собственности.

### **39. Для описания процесса принятия решений при структуризации задач управления и оптимизации процесса принятия управленческих решений требуется описание:**

- а) динамической модели ППР;
- б) субъекта решения, модели объекта управления и модели эффективности;
- в) статической модели ППР;
- г) нет правильного ответа.

### **40. Для строительного предприятия наиболее эффективными методами снижения рисков являются:**

- а) лимитирование;
- б) диверсификация;
- в) страхование;
- г) самострахование.

### **41. Эффективность решения проблемы при использовании метода экспертного оценивания определяется:**

- а) личными характеристиками экспертов, входящих в группу;
- б) процедурой проведения опроса экспертов;
- в) достоверностью экспертизы и затратами на нее;
- г) методами обработки полученных результатов экспертного оценивания.

### **42. Для разработки технологических прогнозов наиболее эффективными являются методы:**

- а) тренда;
- б) компонентной аналогии;

- в) анализа причин и следствий;
- г) «Дельфы».

**43. Основой современной концепции теории риска явились:**

- а) разработки экономиста Ф. Найта;
- б) разработки экономиста Р. Кантильона;
- в) работы экономистов Л. Моргана и Ф. Энгельса;
- г) разработки экономистов Р. Хеберта и А. Линка.

**44. Риск уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам и кредитам относится:**

- а) к предпринимательским рискам;
- б) к спекулятивным рискам;
- в) к чистым рискам;
- г) к инфляционным и дефляционным рискам.

**45. Для решения многокритериальных задач управления могут быть использованы:**

- а) теория игр;
- б) методы математического программирования;
- в) метод "дерева целей";
- г) метод Монте-Карло.

**Контрольные задания**

**Задание 1**

Дополните следующее определение:

*Альтернатива* - выбор одного из .....или нескольких возможных решений.

**Задание 2**

Дополните следующее определение:

*Анализ альтернатив по ограничивающим критериям* - установление степени .....  
каждой альтернативы жестким .....

**Задание 3**

Заполните многоточия.

В международной и .....практике существует .....подходов к оценке эффективности ....., но все они не могут считаться универсальными и должны применяться дифференцированно, в зависимости от .....использования объектов интеллектуальной собственности. В каждом случае требуется ....., конкретный подход, основанный на учете всех .....и других аспектов.



## **VII. Дисциплина 7. Договор строительного подряда**

### ***Тема 7.1. Общая характеристика договора строительного подряда***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Одна из самых распространенных разновидностей сделок, совершаемых в предпринимательской практике, - это.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Одной из важнейших стадий договорной работы является согласование условий будущего.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Односторонний акт сдачи или приемки результата работ может быть признан судом недействительным лишь в случае, если.....

### ***Тема 7.2. Преддоговорная работа***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В этих документах содержатся рекомендации относительно структуры договорных связей, порядка согласования предмета договора других его условий, имущественной ответственности сторон за нарушение принятых обязательств, оснований.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Некоторые из указанных выше документов в настоящее время.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Наличие подписанных предварительных документов дает возможность ориентировочного подсчета средств и возможность ведения переговоров о привлечении.....

### ***Тема 7.3. Подготовка технической документации***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Целью составления технической документации является точное определение объема и содержания работ, обязанности по выполнению которых несет подрядчик, а также.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

При отсутствии иных указаний в договоре строительного подряда предполагается, что подрядчик обязан выполнить все работы, указанные.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Вследствие этого отсутствие технической документации не является безусловным основанием для признания.....

## ***Тема 7.4. Внесение изменений в техническую документацию***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Действующим законодательством предусмотрена возможность пересмотра согласованной сторонами.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Если заказчик согласен на проведение и оплату дополнительных работ, подрядчик не вправе.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Если указанное условие заказчиком соблюдено, подрядчик не вправе отказаться от проведения дополнительных работ, вызванных изменением.....

## ***Тема 7.5. Договорная документация***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Договорная документация состоит из договора подряда и поименованных в нем приложений, являющихся.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Вопросы, не урегулированные договором, решаются в соответствии с действующим.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

В некоторых зарубежных странах такие.....

## ***Тема 7.6. Содержание договора***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Большое значение имеют такие реквизиты данного раздела, как.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Заклучая договоры подряда, подрядчик часто предполагает привлечь к строительству.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

В случае, если субподрядчик не исполнит обязательства, то перед заказчиком будет отвечать.....

## ***Тема 7.7. Цена в договоре строительного подряда***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

В ст. 746 ГК РФ указано, что выполненные подрядчиком работы оплачиваются заказчиком в размере, предусмотренном.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Цена в договоре строительного подряда может быть приблизительной (открытой) или.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Цена приводится в тексте договора в цифровом выражении с обязательным подтверждением прописью с заглавной буквы и должна соответствовать .....

## ***Тема 7.8.Права и обязанности сторон***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Обязательства и функции заказчика и подрядчика могут перераспределяться, изменяться и уточняться в зависимости от вида договора, его предмета и принимаемых.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

По согласованию с заказчиком генподрядчик вправе принять на себя часть его функций, перечень которых определяется в договоре строительного.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Порядок, сроки и условия выполнения обязательств и предоставления информации устанавливаются.....

## ***Тема 7.9. Расчеты по договору строительного подряда***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Порядок расчетов по договорам строительного подряда — это соглашение сторон по поводу объекта расчетов, оснований для.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Стороны могут оговорить в договоре, что денежные средства, отпущенные заказчиком на финансирование строительства, должны.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Одним из условий расчетов, предусмотряемых в договоре, часто бывает выплата аванса после подписания договора и.....

## ***Тема 7.10. Контроль качества строительных работ***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Контроль качества строительных работ является обязательной процедурой в процессе приемки заказчиком выполненных этапов строительных работ.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Статья 756 ГК РФ определяет сроки обнаружения.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

При этом предельный срок обнаружения ненадлежащего качества строительных работ в соответствии со ст. 756 ГК РФ составляет.....

## ***Тема 7.11. Сдача-приемка работ***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Как показывает практика, большое значение имеют условия, закрепленные договором строительного подряда, касающиеся.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Сроки приемки работ и оформления акта предусматриваются.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Неустойка, предусмотренная договором, может именоваться.....

## ***Тема 7.12. Ведение договоров строительного подряда***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Ведение договоров строительного подряда заключается в постоянном отслеживании событий, связанных с договорами, своевременной оценке объема выполненных работ, их качества и стоимости, в формировании.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Из сказанного ни в коем случае нельзя делать вывод о том, что документооборот должен реализовываться.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Однако следует иметь в виду, что современные технические средства и программное обеспечение позволяют применять значительно более эффективные процедуры ведения договоров подряда, чем существовавшие.....

**VIII. Современные функции технического заказчика/заказчика**

***Тема 8.1. Деятельность Управляющего проектом в строительстве (технического заказчика)***

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Взаимодействие управляющего проектом в строительстве с другими участниками инвестиционно-строительного проекта осуществляется на основе.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Управление проектом в строительстве предполагает использование соответствующих методов и компетенций для.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Одним из инструментов управления проектами является планирование закупок материалов, оборудования, работ и услуг для оптимизации стоимости.....

***Тема 8.2. Новые Правила организации деятельности и осуществления функций заказчика в Республике Казахстан***

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Конкретные обязательства заказчика при выполнении проектных и строительных работ определяются.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

В процессе проектирования задание на проектирование по поручению заказчика корректируется и.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Оплата инжиниринговых услуг в сфере архитектурной, градостроительной и строительной деятельности производится в соответствии.....

**Тема 8.3. Функции заказчика в Республике Беларусь**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Указанными в части первой настоящего пункта актами (решениями) может быть предусмотрена обязанность заказчика осуществлять строительную деятельность.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Конкретные обязательства заказчика, застройщика определяются соглашением сторон при заключении.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Застройщик, осуществляющий строительство объекта без привлечения подрядчика, исполняет одновременно и функции заказчика, определенные.....

**IX. Дисциплина 9. Технологический аудит и строительный контроль**

**Тема 9.1. Выбор экспертных организаций для проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

В размере указанной платы учитывается сумма налога на.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

- обязательное участие в выполнении работ (оказании услуг) по проведению технологического и ценового аудита инвестиционных проектов не менее.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

- наличие документов, подтверждающих знание специалистами экспертной организации российского строительного рынка, в том числе.....

**Тема 9.2. Методика проведения экспертной оценки соответствия технологий производства продукции (работ, услуг) гражданского назначения современному уровню развития науки и техники**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

- назначение оцениваемой.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

- прочие сведения, в том числе сведения о наличии.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

- оценка экспортного потенциала оцениваемой технологии; оценка импортозависимости в случае приобретения.....

## ***Тема 9.3. Документы, необходимые для проведения публичного технологического и ценового аудита***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

- копию задания на проектирование, согласованного с главным распорядителем средств.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

- сведения о лицах, осуществивших подготовку проектной документации (фамилия, имя, отчество, адрес места жительства индивидуального.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Для особо опасных, технически сложных и уникальных объектов капитального строительства указанный срок может быть увеличен, но.....

## ***Тема 9.4. Результаты проведения публичного технологического и ценового аудита***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Отрицательное заключение должно содержать мотивированные выводы о несоответствии проектной документации установленным требованиям и о.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Отрицательное заключение может быть оспорено.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

В случае если в ходе реализации инвестиционного проекта, в отношении которого имеются положительное заключение и заключение о достоверности сметной стоимости, увеличилась сметная стоимость объекта капитального строительства или уменьшилась его мощность, то в отношении.....

## ***Тема 9.5. Проведение публичного технологического аудита инвестиционных проектов на 1-м этапе***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

- заявление о проведении 1-го этапа публичного технологического и ценового аудита инвестиционного проекта, согласованное с главным.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

- сроков и этапов подготовки и реализации.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Отрицательное заключение может быть оспорено.....

**Тема 9.6. Проведение публичного технологического аудита инвестиционных проектов на 2-м этапе**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

2-й этап - на стадии утверждения проектной документации в отношении объекта капитального строительства, создаваемого в ходе.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Экспертная организация проводит проверку комплектности представленных документов в течение 3 рабочих дней со дня их получения и направляет в указанный срок заявителю проект договора о проведении 2-го этапа публичного технологического аудита, подписанный.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Заявление о проведении 2-го этапа публичного технологического аудита и прилагаемые к нему документы подлежат возврату заявителю без.....

**Тема 9.7. Проведение публичного технологического аудита инвестиционных проектов, по которым проектная документация в отношении объектов капитального строительства разработана**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Проведение публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов, по которым в отношении объектов капитального строительства проектная документация разработана, осуществляется.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Заявление о проведении публичного технологического аудита инвестиционного проекта и прилагаемые к нему документы в срок, подлежат.....



### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
Сводное заключение подписывается.....

## ***Тема 9.8. Роль технологического аудита в активизации инновационной деятельности***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
Цель инновационного развития национальной экономики - формирование новой технологической базы, обеспечивающей высокий уровень.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
Для успешной коммерциализации результатов научных исследований и оценки инновационной деятельности организаций с экономической.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
В этой связи целью исследования явилось изучение.....

## ***Тема 9.9. Технико-технологический аудит***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
Инновационный процесс осуществляется за счет.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
В соответствии с направлениями промышленного аудита можно выделить его виды:.....

### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
Объектом технического аудита изначально являлись средства труда в промышленных организациях, сейчас под объектом технического аудита понимают.....

## ***Тема 9.10. Лучшие европейские практики проведения технологического аудита***

### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
В Европейском Союзе существует множество сетей, объединяющих частных лиц и организации, профессионально занимающихся.....

### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
Зарубежный опыт показывает, что в Европейском союзе и США практика использования технологического аудита имеет.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Заинтересованность руководства организации заказчика - одно из основных условий.....

## **Тема 9.11. Содержание аудита инвестиционных проектов**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Аудит инвестиционных проектов осуществляется.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

При подготовке, проведении и оформлении результатов аудита инвестиционных проектов должны основываться.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Конкретные способы оценки сроков осуществления капитальных вложений (инвестиций), определяются.....

## **Тема 9.12. Инновационно-технологический аудит**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Субъектами инновационно-технологического аудита являются заказчики, отраслевые экспертные.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

Рекомендации, предлагаемые отраслевой экспертной комиссией по результатам инновационно-технологического аудита, предварительно.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Взаимоотношения между организацией, проводящей инновационно-технологический аудит, и организацией, в которой он.....

## **Тема 9.13. Оценка эффективности инноваций на этапе проекта**

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Инновация – это не только какая-то конкретная современная технология или новый строительный материал, но и достаточно широкое....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

Начнем со строительных конструкций. Обоснование актуальности проблемы теории и практики расчетов надежности строительных конструкций доказывать.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:  
Прогрессивный метод оценки эффективности инноваций на этапе проекта - экспресс-метод.....

#### ***Тема 9.14. Нормативное обеспечение строительного контроля***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
Согласно ст. 53 Градостроительного кодекса строительный контроль является одной из обязательных форм контроля, проводимого.....

##### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
Система строительного контроля, должна формироваться с учетом.....

##### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
Для опасных производственных объектов и других случаев, предусмотренных ГрК РФ, в составе строительного контроля выполняется.....

#### ***Тема 9.15. Строительный контроль подрядных организаций в составе строительного контроля***

##### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:  
- входной контроль проектной документации, предоставленной.....

##### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:  
Круг обязанностей (функции) субподрядной организации в сфере строительного контроля регламентируются договором.....

##### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:  
При строительстве опасного производственного объекта в строительном контроле принимает участие также проектная организация, осуществляющая.....

## **X. Дисциплина 10. Управление проектами**

### ***1. Контрольные вопросы и задания***

1. Приведите одно из определений понятия «проект».
2. Назовите обязательные характеристики понятия «проект».
3. Дайте классификацию проектов. Для каждого вида проектов приведите пример из окружающей Вас жизни.
4. Охарактеризуйте жизненный цикл проекта. Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?
5. Дайте определение управлению проектами.

6. Перечислите основные функции управления проектом.
7. В вузах ежегодно проводятся научные студенческие конференции. Разработайте проект проведения такой конференции, выделите фазы жизненного цикла проекта, охарактеризуйте вид проекта.
8. Перечислите управляемые параметры проекта.
9. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?
10. Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
11. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
12. Определите миссию для следующих проектов: строительство нефтепровода; строительство жилого дома; проект реструктуризации предприятия; реформа образования.
13. Что входит в понятие прединвестиционных исследований?
14. Какова цель подготовки ТЭО?
15. Перечислите основные принципы составления ТЭО и его содержание.
16. Назовите основные технико-экономические показатели, рассчитываемые в ходе составления ТЭО.
17. Охарактеризуйте инвестиционную и завершающую фазы проекта.
18. Конкретизируйте показатели ТЭО для проекта по открытию в районе нового супермаркета.
19. Перечислите составляющие современной концепции маркетинга в управлении проектами.
20. Что понимается под «маркетингом проекта»?
21. Что входит в понятие «маркетинговые исследования»?
22. Каковы основные характеристики задач, стоящих перед маркетинговыми исследованиями?
23. Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований.
24. Что составляет суть разработки маркетинговой стратегии проекта?
25. Перечислите основные составляющие программы маркетинга проекта.
26. Назовите основные статьи доходов и расходов в бюджете маркетинга проекта.
27. Технический вуз намеревается открыть новую специальность «Социально-культурный сервис и туризм». Оцените потенциальный спрос, каналы продвижения нового продукта, формы работы с потенциальными потребителями.
28. Выделите основные подсистемы проектного менеджмента
29. Дайте определение понятию «ресурс».
30. Перечислите виды ресурсов проекта.
31. Перечислите и опишите типы ресурсов.
32. Перечислите основные задачи управления ресурсами.
33. На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах?
34. Приведите пример процесса планирования ресурсов.
35. Приведите примеры ситуаций, когда может возникнуть ресурсный конфликт.
36. Дайте определение понятию «качество».
37. Приведите четыре ключевых аспекта качества.
38. Перечислите и раскройте основные положения концепции всеобщего управления качеством.
39. Опишите структуру менеджмента качества в рамках управления проектами.
40. Из чего состоит документация по системе менеджмента качества?
41. Перечислите факторы неопределенности и риска в процессе принятия решений.
42. Дайте определение понятиям «неопределенность», «риск», «вероятность риска».
43. Что такое измерение рисков?
44. Назовите три возможных экономических результата риска.
45. Дайте определение понятию «управление рисками».
46. Назовите основные проблемы управления человеческими ресурсами проекта.
47. Дайте определение команды. Назовите известные Вам типы команд. Приведите по

одному примеру из окружающей жизни для каждого типа команды.

48. Назовите и опишите основные принципы и факторы формирования команды.

49. Перечислите типы совместной деятельности.

50. Охарактеризуйте подсистему управления проектной средой.

51. Что представляет собой контроллинг проекта.

52. В настоящее время все больше и больше времени и ресурсов тратятся на то, чтобы реагировать на различные кризисы и конфликты. Многие из этих конфликтов связаны с местным населением, т.к. теперь у людей различные ценности, цели, предпочтения.

53. Изучите ситуацию и конкретизируйте мероприятия по управлению проектной средой для данного примера.

54. Что такое проектное финансирование?

55. Какие существуют способы проектного финансирования?

56. Какие существуют источники финансирования проектов?

57. Назовите основные формы проектного финансирования.

58. Что содержит заявка на грант?

59. Охарактеризуйте сущность венчурного финансирования.

60. Каким образом осуществляется банковское финансирование. Выделите его сильные и слабые стороны.

61. Какова роль бизнес-ангелов в российской практике финансирования проектов?

62. В чем заключаются преимущества и недостатки лизинга?

63. Для каких проектов актуален фандрайзинг. Обоснуйте свой ответ и приведите пример.

64. Как Вы считаете, какие источники финансирования расширения бизнеса доступны малой инновационной фирме?

65. В чем специфика экспертизы проектов?

66. Есть ли отличия в экспертизе проектов, связанные с их спецификой (например, строительного и научного проекта)?

67. Каковы основные вопросы, которые подлежат проверке при экспертизе проекта?

68. Что такое экологическая экспертиза проектов? Назовите ее основные задачи.

69. Какие виды экологической экспертизы существуют?

70. В чем сущность оценки проектов и каковы принципы проведения оценки?

71. Перечислите используемые методы оценки проектов и дайте их характеристику.

72. Объясните причину отнесения принятия решения по прекращению работы над проектом до его завершения к важнейшим достоинством проектного управления.

73. Проанализируйте перечень научно-технических критериев проекта.

74. Рассмотрите перечень качественных критериев отбора проектов и выберите критерии, отрицательная оценка по которым не позволяет отобрать проект для реализации.

75. Проведите сравнительный анализ критериев оценки бизнес-планов, проводимой

76. Экспертным советом по технико-экономическим особым экономическим зонам, и методики экспертной оценки инновационных проектов ТАСИС.

77. Назовите основные принципы оценки эффективности.

78. Что такое эффективность инвестиционных проектов?

79. Приведите перечень исходной информации, необходимой для анализа эффективности проекта.

80. Что такое «денежные потоки проекта»?

81. Для чего необходимо проведение оценки эффективности проектов?

82. Перечислите основные показатели эффективности проектов.

83. Назовите основные критерии эффективности проектов.

84. Какие структурные компоненты организации Вы знаете? Насколько они взаимосвязаны?

85. Что является первичным в системе «бизнес-организация»? а в соотношении «бизнес-процессы—организационная структура»?

86. Каковы требования к структуре управления организацией?
87. Каковы критерии классификации организационных структур управления?
88. Каким образом оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия?
89. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
90. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
91. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
92. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.
93. Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов. Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании? Какой - для компании, давно «обосновавшейся» на рынке?
94. Какие внутренние факторы организации влияют на ее структуру? Они характерны для всех компаний или нет?
95. Какие нетрадиционные составляющие включаются в понятие «офис проекта»?
96. В чем главные различия понятий «офис проекта» и «офис компании»?
97. В чем специфика виртуального офиса проекта?
98. В чем главная специфика виртуальности офиса по сравнению с традиционными офисами?
99. В чем различия виртуального и электронного офиса?
100. Какие основные моменты должны отражаться в резюме бизнес-плана проекта?
101. Что включает в себя план маркетинга?
102. Какие характеристики проекта должны быть представлены в производственном плане?
103. Выделите основные финансовые показатели, которые должны быть представлены в бизнес-плане?
104. Проведите сравнительный анализ структуры бизнес-планов, приведенных в данной теме, и выделите, какие показатели отражают ситуационные характеристики?
105. Разработайте бизнес-план проекта по выведению нового продукта (услуги) на рынок.
106. Почему проект рассматривается как форма организационных изменений?
107. Приведите примеры изменений во внешней среде, оказывающие влияние на деятельность современных организаций.
108. Приведите ключевые положения политики перемен при реализации проектов П. Друкера.
109. Каким образом можно обеспечить равновесие между развитием (реализацией проектов) и стабильностью в организации?
110. Приведите характеристику модели «Десять шагов успешных изменений».
111. Приведите характеристику модели EASIER и сравните ее с предыдущей моделью.
112. В чем общее и в чем отличие моделей изменения?
113. Чем вызвано сопротивление персонала изменениям, которые предусмотрены в проекте, и какие методы могут применяться для снижения сопротивления?
114. Дайте характеристику видов обучения и обоснуйте роль обучения в разработке и реализации проектов. Приведите примеры.
115. Охарактеризуйте один из приоритетных национальных проектов: миссию и цели проекта, механизмы мониторинга и реализации. Приведите различные мнения об эффективности реализации данного проекта, охарактеризуйте проблемы, которые проявились в процессе управления проектами.
116. Определите особенности проектов с технологической доминантой. Каким образом эти особенности должны отразиться в бизнес-плане.

117. Каковы этапы разработки нового продукта?

118. Какие методы тестирования нового продукта применяются для товаров народного потребления, а какие – для продукции производственного назначения.

119. Составьте схему реализации проекта по разработке нового продукта для какой-либо организации (банка, вуза, супермаркета, машиностроительного предприятия и т.д.).

### ***Тема 10.1. Содержание проектного менеджмента***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

*Предметная область проекта* – содержательная сущность проекта: цели проекта, задачи, объемы работ.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Несмотря на определенную трудность отнесения проектов к тому или иному виду, увеличение в них доли работ, направленных на.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего.....

### ***Тема 10.2. Планирование проекта***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Основная цель планирования состоит в построении.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Установленные факторы ранжируются в зависимости от приоритетности, определяется их весомость и производится экспертная оценка.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Декомпозиция работ является исходным инструментом для организации работ, обеспечивающим разделение общего объема работ по проекту в соответствии со структурой.....

### ***Тема 10.3. Подсистемы управления проектами***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Потребность работы в нескладируемом ресурсе задается в виде функции потребности, показывающей.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

При данном подходе наличное количество ресурса остается неизменным, а разрешение конфликтных ситуаций производится.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Контроль уровня запасов ведется по всем группам ресурсов и состоит в учете наличия ресурсов и отслеживания момента, когда следует осуществить.....

**Тема 10.4. Экспертиза и оценка проектов**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Экспертиза осуществляется на основе определенных правил, зафиксированных документально.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Когда экспертиза закончена, необходимо.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Градостроительная документация любого вида подлежит государственной экологической экспертизе в случаях и в порядке.....

**Тема 10.5. Срок окупаемости проекта. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности). Метод индекса рентабельности, доходности (PI)**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:

Срок окупаемости можно определять с учетом и без учета.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Метод расчета срока окупаемости редко используется при принятии окончательного решения по проекту ввиду.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Многие организации применяют его на этапе предварительной оценки для того, чтобы исключить из рассмотрения явно плохие проекты, а для оценки.....

**Тема 10.8. Оценка риска**

**Задание 1.**

Продолжите фразу:



В целях оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях неопределенности и риска Методические рекомендации содержат четыре метода:.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

В реальной жизни денежные потоки – это только оценка будущих.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

*Метод анализа чувствительности* предполагает, что имеется одна критическая переменная, изменение которой вызовет.....

**Задание 4.**

Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопросы	Ответы	Код
Выберите верное суждение: Риск-менеджмент – это...	деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.	1
	процесс, связанный с идентификацией, анализом событий и принятием решений, который включает максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий их наступления.	2
	представляет собой систему управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском.	3
	это средство поддержания роста и развития бизнеса, особенно в условиях жестких законодательных требований.	4
Выберите неверное суждение: Снижение себестоимости рисков включает в себя...	уменьшение случайных потерь, которые не возмещаются страхованием или из других источников;	1
	уменьшение административных расходов на систему управления рисками.	2
	уменьшение расходов на оплату труда риск-менеджеров	3
	сокращение расходов на превентивные мероприятия по снижению или предотвращению случайных потерь;	4
	уменьшение страховых премий и других платежей за использование резервов и страховых фондов;	5
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр.		

1.Персональный риск	1.возможность материальных и/или эмоциональных потерь, которые может понести личность: смерть, травма, потеря трудоспособности, болезнь, безработица...	
2.Риск ответственности	2.возможность материальных потерь в результате повреждения, разрушения или хищения того или иного имущества, принадлежащего человеку или организации.	
3.Риск несоответствия	3.возможность экономических потерь в результате того, что человек или организация будут в законном порядке признаны виновными в нанесении ущерба другим лицам и организациям. В этом случае виновник обязан и будет принужден судебным исполнителем возместить финансовые последствия этого ущерба.	
4.Имущественный риск	4.возможность того, что продукция или услуга фирмы не соответствует стандарту или договору. Неустойки, моральный и материальный ущерб, проистекающие из этого, можно застраховать.	
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр.		
1.Прямые потери – это...	1.покупка временного заменителя поврежденной вещи, стоимость дополнительных врачебных и других консультаций и т.д., если все это является следствием страхового случая	
2.Косвенные потери - это...	2.наиболее очевидные, явные ущербы, связанные со страховым случаем	
3.Дополнительные издержки-это...	3.возмещение неудобств, боли, моральных страданий, необходимости временно жить в гостинице, потеря части потенциальной прибыли, ...если все это связано со страховым случаем	
Выберите верное продолжение фразы. Планирование, идентификация рисков, оценка рисков, контроль, документирование являются...	функциями риск-менеджмента	1
	целями риск-менеджмента	2
	задачами риск-менеджмента	3
Перечислите основные методы управления рисками	1. 2. 3. 4. 5.	

### ***Тема 10.9. Организационное обеспечение проекта***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

Под организационной структурой понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

Выбор и дальнейшее проектирование, анализ и создание организационной структуры – сложный, междисциплинарный.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Эффективность структуры управления зависит не столько от рационального вертикального или горизонтального разделения труда, сколько.....

### ***10.10. Виды организационных структур, эффективных в проектном менеджменте***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

На практике такое «обособление» бывает чрезвычайно разнообразным в зависимости от возможностей фирм, их целевых установок.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В матричной структуре члены проектной организации подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям линейных подразделений и функциональных отделов, в которых.....

#### ***Задание 3.***

Продолжите фразу:

Но следует учесть, что чем сильнее обособлена «резервация», тем, как правило, меньше общего между.....

### ***Тема 10.12. Бизнес-план проекта как инструмент формализации и анализа проекта***

#### ***Задание 1.***

Продолжите фразу:

- характеристика проекта, раскрывающая цели проекта и доказательства его.....

#### ***Задание 2.***

Продолжите фразу:

В каждом конкретном случае содержание бизнес-плана и последовательность разделов и подразделов зависит от.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Кроме того, различные консалтинговые организации разрабатывают собственные предложения по.....

**Тема 10.13. Проект как форма осуществления изменений в организации****Задание 1.**

Продолжите фразу:

Значительное влияние на решения о размахе и глубине изменений оказывает внешняя среда.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Проектный менеджмент призван обеспечить поступательное развитие любой организации, и базируется на изменениях и переменах различных аспектов.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Понятие изменения подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные.....

**Практическое занятие №1. Типы организационных структур**

Изучить материал приложения №2 о различных типах организационных структур

Заполнить таблицу для любых 3-х типов организационных структур.

*Примечание:* Разработать свою схему для каждой из выбранных организационных структур по аналогии с приведенными.

Таблица **Типы организационных структур**

	Особенности структуры	Преимущества структуры	Недостатки структуры	Блок-схема
1-я структура				
2-я структура				

3-я структура				

**Практическое занятие №2. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.**

Изучите ситуацию:

«Руководитель автотранспортного предприятия получил информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности АТП в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа АТП, что чревато финансовыми потерями. Директор АТП не согласен с тем, как природозащитная организация представляет его предприятие, однако он не владеет стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

А) Смоделируйте и проанализируйте ситуацию, возникшую на «Вашем» предприятии.

Б) Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе «Вашего» предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).

В) Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).

Г) Разработайте этапы реализации решения, который предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

---

---

Д) Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

---

---

---

1. «Модель» ситуации:

---

---

---

2. План действий:

---

---

---

3. Управленческое решение:

---

---

---

4. Этапы реализации решения:

---

---

---

5. Мероприятия контроля:

---

---

---

---

---

**Практическое занятие №3. Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.**

**Задание 1.** Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

**Ситуация 1.**

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

---

---

---

**Ситуация 2.**

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

---



---

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

---



---

*Примечание.*

*Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.*

**Задание 2.**

2.1. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

2.2. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2.3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

---

---

---

### **10.14. Модель «Десять шагов успешных изменений» в реализации проекта**

#### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Осуществляемые при разработке и реализации проектов целесообразные и эффективные перемены – это многоступенчатый интерактивный процесс, который принесет наилучшие результаты, если.....

#### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

Процессы изменений могут требовать в зависимости от обстоятельств.....

#### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

В процессе преобразования важно, чтобы создавалось видение перемен и устанавливались.....

### **10.15. Модель управления изменениями «EASIER»**

#### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов *Envisioning* – создание видения; *Activating* – активация; *Supporting* – поддержка; *Implementing* – внедрение; *Ensuring* – обеспечение; *Recognizing* – одобрение, признание) означает.....

#### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

Внедрение, обеспечение, признание изменения (*IER*) представляют собой содержание.....

#### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Внедрение базируется на методологии управления проектами и обеспечивается бюджетом.....

### **10.16. Основные методы изменений при реализации проектов**

#### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Большое число незапланированных перемен происходят вследствие необходимости реагировать.....



**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Такие изменения являются.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Планирование изменений в виде портфеля проектов позволяет создавать будущее, ставить и достигать сложные цели развития, т.е.....

**10.17.Изменения в людях****Задание 1.**

Продолжите фразу:

Люди должны *понимать, хотеть и иметь возможность* претворить в жизнь проекты, которые на первый взгляд могут казаться чисто техническими или структурными, но.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Именно поэтому при осуществлении проектов нередко возникает сопротивление.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Носителями сопротивления являются.....

**10.18. Обучение персонала****Задание 1.**

Продолжите фразу:

Организационное обучение – это процесс, посредством которого организация получает и применяет новые знания, типы поведения и ценности и который оказывает большое влияние на.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Известны два вида обучения.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Отсутствие в организации инновационного обучения создает серьезные трудности, связанные с приспособлением.....

**10.19. Изменение проекта****Задание 1.**

Продолжите фразу:

*Под изменением проекта* понимается замещение одного решения другим вследствие изменения влияния различных внешних и внутренних факторов, воздействующих на.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Проектировщик может вносить изменения в первоначальную проектно-сметную.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Изменения могут вноситься в.....

**10.20. Проблемы проектного менеджмента****Задание 1.**

Продолжите фразу:

В настоящее время происходит формализация управления проектами, растет.....

**Задание 2.**

Продолжите фразу:

Важным личным фактором проектной работы является личность.....

**Задание 3.**

Продолжите фразу:

Одна из организаций, не практиковавшая аудит проекта по его завершении, провела его в качестве обучающего упражнения, хотя менеджеры.....

**Задание 4.** Изучив материал приложения №1, заполните таблицу:

**Функции менеджмента**

	Плановая экономика		Рыночная экономика	
	преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Планирование				
	Решаемые задачи			
	Плановая экономика		Рыночная экономика	
Организация				
	Факторы высокой мотивации работников		Причины низкой мотивации работников	
Мотивация				

	Мероприятия контроля	
Контроль	Выявление отклонений в ходе производства	Сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами

## XI. Дисциплина 11. Требования профессионального стандарта «Специалист технического заказчика»

### **Задание 1.**

Продолжите фразу:

Инженерно-техническое сопровождение объекта капитального строительства в процессе его.....

### **Задание 2.**

Продолжите фразу:

Определять потребности (нужд) государственного или муниципального заказчика (далее - заказчика) в тех или иных товарах, работах и услугах, которые.....

### **Задание 3.**

Продолжите фразу:

Предоставлять общие данные по строительному объекту: основание для проектирования, наименование объекта капитального строительства и вид строительства, сведения об участке строительства и планировочные ограничения, особые геологические условия.....

## XII. Список литературы

- 1.Англо-русский словарь по управлению проектами / Под ред. В.Д.Шапиро, М.В.Шейнберга. СПб., 1997.
- 2.Аньшин В.М. Инвестиционный анализ. М., 2000.
- 3.Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р.Д. Арчибальд. – М.: ДМК пресс, 2002.
- 4.Афанасьев А.А. Технология строительных процессов: учебник /А.А. Афанасьев, Н.Н Данилов, В.Д. Копылов и др.; под ред. Н.Н. Данилова, О.М. Терентьева. –2-е изд., перераб. – М.: Высшая школа, 2000.
- 5.Ахьюджа, Х. Сетевые методы в проектировании и производстве / Х. Ахьюджа. -М.: Мир, 1979.
- 6.Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. Пер. с англ. М.: Компания АйТи, ДНК Пресс, 2004. – 472с.
- 7.Баланова С. «Шесть сигма»/ Материалы конференции «Управление проектами в компании» //«Ведомости». — 2002. — 14 июля. - С.48-56.
- 8.Бартон Т., Шенкер Г., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: Стоит ли этим заниматься. — М.: Изд. дом «Вильяме», 2003.
- 9.Бахмин В.И. О фондах в России. – М.: Логос, 2004.
- 10.Белоусова Б.Л. Менеджмент: Информационные технологии поддержки управленческих решений / Б.Л. Белоусова. - М.: Экономика, 1997.
- 11.Беннис У., Нанус Б. Лидеры /Пер. с англ. – СПб: Силеван, 1995.
- 12.Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций/ Пер. с англ., перераб. и дополн. Изд. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995.
- 13.Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. – М., 1995.
- 14.Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие. М., 1997.

- 15.Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Белых. М.: Банки и биржи, 1997.
- 16.Бирман Г., Шмидт, С. Экономический анализ инвестиционных проектов. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2004. – 631с.
- 17.Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2006.
- 18.Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА – М, 1997.
- 19.Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М., 1997.
- 20.Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М., 1997.
- 21.Бэγγюли Ф. Управление проектом. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
- 22.Бадьин Г.М., Стебаков В.В. “Справочник строителя”: М., изд-во АСВ, 2004.
- 23.Белецкий Б.Ф. “Технология строительного производства”: Учебник для студентов ВУЗов обуч. по направл. “Строительство”, спец. № 290800 “Водоснабжение и водоотведение”. – Изд-во АСВ, 2001.
- 24.Венчурное финансирование инновационных проектов. – М., 1999.
- 25.Баринаова Л.С. Саморегулирование в строительной сфере: учебно-практическое пособие для руководителей и специалистов саморегулируемых организаций / Л.С. Баринаова, М.Ю.
- 26.Белов В.В. Строительные материалы: учебник / В.В. Белов, В.Б. Петропавловская, Н.В. Храмцов. – М.: АСВ, 2014.
- 27.Барабанщиков Ю.Г. Строительные материалы и изделия ОИЦ «Академия» 2010.
- 28.Борилов А.В., О.В.Воловикова, С.А. Дмитриенко, Г.Д. Ожерельева, Г.В. Ткачева, Г.В. Шульц. Организация и технология строительных отделочных работ: практические основы профессиональной деятельности: Учеб. Пособие - М.: Академкнига /Учебник, 2009.
- 29.Безопасность строительства и осуществление строительного контроля. Методическое пособие, кол. авт.: В.В. Котельников, Н.П.Четверик, Р.А. Андриевский, А.А.Ананьев,- М: ОАО «Научно-технический центр по безопасности в промышленности», 2012 - 352 с. Безопасность России. Безопасность строительного комплекса. Рук. авт. кол-ва Н.А.Махутов, О.И.Лобов, К.И. Еремин. Авт. коллект.: И.А. Адаменко, Е.Л.Алексеева, А.Х. Байбурин, Ю.В. Белых, В.Б.Будько, В.М. Васкевич, И.Ю. Грунин, Н.Н.Гусев,Л.И.Гладштейн,М.А. Иофис, Ш.Ш. Исхаков, Ф.Е. Ковалев, В.А. Котляревский, В.И. Ларионов, Д.А.Липин, С.А. Матвеюшкин, А.П. Мельчаков, Г.А. Павлова, В.М. Ройтман, В.А. Рудаков, В.В. Самарин,Н.П. Самолинов, Д.В. Сенновский, В.И. Сучков, С.П. Сущев, В.И. Теличенко, Т.Е. ТроицкийМарков, Е.В. Фейгина, Х.М.Хануков, Н.П. Четверик, А.М. Шахраманьян, С.А. Щигрев, Ф.И. Ямбулатов. – М.: МГОФ «Знание», 2012.
- 30.Безопасность строительства и осуществление строительного контроля. Методическое пособие, кол. авт.: В.В. Котельников, Н.П.Четверик, Р.А. Андриевский, А.А.Ананьев,- М: ОАО «Научно-технический центр по безопасности в промышленности», 2012.
- 31.Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО,1997. – 272с.
- 32.Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2003: Учебный курс / В. Богданов. - СПб.; М.; Харьков,Минск: Питер, 2006. - 604 с
- 33.Бушуев С.Д. Креативные технологи управления проектами и программами: Монография/ С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко и др; Украинская ассоциация управления проектами. - К.: Саммит-книга, 2010. - 768 с.
- 34.Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. Монография. / Украинская ассоциация управления проектами. 2-е изд. К., 2000. – С. 312 .
- 35.Бэγγюли Фил. Управление проектом. Пер. с англ.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – С. 208.
- 36.Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом М.:МВШСЭН, 2001. – С. 518.

- 37.Бэгьюли Фил. Управление проектом. Пер. с англ.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – С. 208.
- 38.Волков, И. М. Проектный анализ: Продвинутый курс: учеб. пособие / И. М. Волков, М. В. Грачева. - М. : ИНФРА-М, 2004.
- 39.Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 2005. 2. Ивасенко А.Г. Управление проектами: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин . Ростов н/Д: Феникс, 2009
- 40.Воропаев В.И., Гальперина З.М., Разу М.Л., Секлетова Г.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами. Под редакцией М.Л. Разу. Модуль 8. В 17-модульной программе для менеджеров «Управление развитием организации». М.: «Инфра-М», 1999 . – С. 392.
- 41.Грашина М. Основы управления проектами/ М. Грашина, В. Дункан. - СПб.; М.; Харьков, Минск: Питер, 2006. - 208 с
- 42.Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/ В.Ф. Гринев; Межрегиональная академия управления персоналом. - 2-е изд., стереот.. - К.: МАУП, 2001. - 152 с.
- 43.Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ.- М.: Издательство «Дело и Сервис», 2000с.
- 44.Веселовская А.А. Управление проектами: Учебно-методическое пособие/ А.А. Веселовская , И.Н. Кулинич , О.А. Шпырко . - Севастополь: Филиал МГУ им. М.В. Ломоносова в Севастополе, 2009. - 72 с
- 45.Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 2005. 2. Ивасенко А.Г. Управление проектами: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин . Ростов н/Д: Феникс, 2009
- 46.Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. М.: «ДЕЛО», 2004. – 888с.
- 47.Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. Продвинутый курс (серия "Учебники экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова") М.: Инфра-М, 2004. – 495с.
- 48.Викторов, А.Н. Ларионов, Д.К. Молчанов, С.В. Пугачев, А.С. Роботов, А.Ф. Суров, К.В. Холопик; под ред. М.Ю. Викторова и А.Н. Ларионова. – М., СПб.: ИМКА-Медиа, 2010.
- 49.Вершинин В.Р. Деятельность заказчика-застройщика в условиях саморегулирования строительства.-М: Компания Спутник+, 2010.
- 50.Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. - № 5.- С.33-38.
- 51.Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- 52.Воропаев В.И. Управление проектами в России. — М.: Изд-во «Аланс».1995.
- 53.Воропаев В.И., Гальперина З.М., Разу М.Л., Секлетова Г.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами / Под ред. Разу М.Л. Модуль8 в 17-модульной программе для менеджеров «Управление развитием организации». М.: Инфра М, 1999. – 325с.
- 54.Верзух, Э. Управление проектами. Ускоренный курс по программе МВА.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 480с.
- 55.Грачева М.В. и др. Риск-анализ инвестиционного проекта. М.: «ЮНИТИ», 2003. – 351с.
- 56.Грей, К.Ф., Ларсон, Э.У. Управление проектами. Пер. с англ. М.: «Дело и сервис», 2003. – 528с.
- 57.Джордж Дж. Организационное поведение. – М.: 2003.
- 58.Друкер П. Менеджмент в XXI веке: Учеб.пособ. /Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
- 59.Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. – М.: Экономика, 1992.

60. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. - СПб. : Бизнес -пресса, 2003.
61. Дикман Л.Г. Организация строительного производства: учебник для строительных вузов. – М.: Издательство ассоциации строительных вузов, 2006.
62. Деятельность заказчика в рыночных условиях [Электронный ресурс] : Справочник / Кузьмина Т.К., Олейник П.П., Синенко С.А. - М. : Издательство АСВ, 2015.
63. Деятельность заказчика в рыночных условиях. Жилищное и земельное право. Недвижимость. Т. К. Кузьмина, П. П. Олейник, С. А. Синенко. 2015.
64. Ермолаев Е.Е. Управление строительством: функции заказчика-застройщика: практикум/Е.Е.Ермолаев, А.М. Фролов. Самарский гос.арх.-строит.ун-т.-Самара, 2007.
65. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления : Учебное пособие – М., 1998.
66. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие / В. А. Заренков. 2 -е изд. - М. : АСВ, 2006.
67. Информационные технологии управления. Ч. 3 : метод. указания к курсу для студентов специальности 0611 «Менеджмент» / сост. : В. П. Масловский, В. В. Гуляев. - Красноярск : КрасГАСА, 2006.
68. Информационные технологии и управление предприятием/ В.В. Баронов, Г.Н. Калянов, Ю.Н. Попов, И.Н. Титовский . - М.: Компания АйТи, 2006. - 328 с.
69. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007.
70. Ильин В. В. Проектный офис – Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией. М.: Вершина, 2007.
71. Ильин Н.И. и др. Управление проектами. - С.ПБ.; ”ДваТри”, 1996.
72. Исаев В. В. Организация работы команды проекта. Психология, стратегия, тактика: учебное пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2006.
73. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие/ Ред. Л.П. Гончаренко, Е.А. Олейников, В.В. Березин. - М.: Кнорус, 2005. - 544 с.
74. Игнатъева Е.Л. От менеджмента организаций к менеджменту проектов? // Менеджмент в сфере культуры. - СПб., 2001.
75. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. - СПб.: Питер, 2002.
76. Казанцев А.К., Серова Л.С. Управление инновационными проектами. - СПб, 1999.
77. Каляное Г.С. Консалтинг при проектировании информационных систем. – М., 1998.
78. Каменов Д. М., Громов А, Ферапонтов М., Шматалюк А, Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. – М., 2001.
79. Ковалев В.В. Управление финансами: Учеб. пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
80. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты. – СПб., 2000.
81. Компьютерные сети и системы / Под ред. В.П.Косарева. – М.: Финансы и статистика, 2000.
82. Конюховский П.В. Экономическая информатика / П.В. Конюховский, Д.Н. Колесова. – СПб.: Питер, 2000.
83. Кох Р. Стратегия. — СПб.: Питер, 2003.
84. Кузнецова С.А., Кравченко Н.А., Маркова В.Д., Юсупова А.Т. Инновационный менеджмент: учеб.пособие для вузов. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2005.
85. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2004. – 144 с.
86. Кузьмина Т.К., Олейник П.П., Синенко С.А. Деятельность заказчика в рыночных условиях. М. : Изд-во АСВ, 2015.287 с.
87. Клиффорд Мэттьюс “Справочник инженера”:М.: Изд-во АСВ, 2003.
88. Коробко В.И. «Контроль качества строительных конструкций: виброакустические технологии»:Уч.пос.:–М.: Изд-во АСВ, 2003



- 89.Кэмпбелл К. Управление проектом на одной странице.: - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. -160 с.
- 90.Керцнер Гарольд. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК и Компания АйТи, 2003. – С. 320.
- 91.Кудрявцев Е.М. Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления проектом/ Е.М. Кудрявцев. - М.: ДМК-Пресс, 2005. - 240 с
- 92.Клиффорд, Грей Управление проектами : пер. с англ. / Грей Клиффорд, Эрик Ларсон. - М. : Дело и Сервис, 2003.
- 93.Колосова, Е. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. - М. : НИЦ, Апостроф, 2000.
- 94.Локк, Дэннис. Основы управления проектами: Пер. с англ./ Дэннис Локк. - Лондон: Нипро, 2004. - 242 с.
- 95.Лапыгин Ю. Управление проектами: от планирования до оценки эффективно- сти: практическое пособие. М.: Омега-Л, 2007. 2. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Н.Г. Ольдерогге. 4-е изд., стер. М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.
- 96.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. Под ред. В.Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2004.
- 97.Либерзон В.И. Основы управления проектами. — М., 1997.
- 98.Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. М.: "Дело", 2004. – 528с.
- 99.Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - 2-е изд.. - М.: Омега-Л, 2004. - 664 с
- 100.Мартин П. Управление проектами: Пер. с англ./ П. Мартин, К. Тейт. - СПб.; М.; Харьков, Минск: Питер, 2006. - 224 с.: ил. - (Практика менеджмента)
- 101.Меняев М.Ф. Управление проектами. MS Project: Учебное пособие/ М.Ф. Меняев. - М.: Омега-Л, 2005. - 2756 с.:
- 102.Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. - М. : Омега-Л, 2005.
- 103.Мазур, И. И. Управление проектами : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. - М. : Высш. шк., 2001.
- 104.Масловский, В. П. Управление проектами : конспект лекций / В. П. Масловский. Красноярск : ИПК СФУ, 2008. - 177 с. - (Управление проектами: УМКД № 130-2007 / рук. творч. коллектива В. П. Масловский).
- 105.Масловский, В. П. Управление временем и стоимостью проекта: учеб. пособие / В. П. Масловский. - Красноярск : КрасГАСА, 2006.
- 106.Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов : учеб. пособие. - Красноярск : КрасГАСА, 1996.
- 107.Масловский, В. П. Учет и отчетность - информационная основа финансового менеджмента : учеб. пособие / В. П. Масловский, В. Н. Сурай. - Красноярск : ГАСА, 2006.
- 108.Масловский, В. П. Стратегия и тактика финансового менеджмента : учеб. пособие / В. П. Масловский, В. Н. Сурай. - Красноярск : КрасГАСА, 2000.
- 109.Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: офиц. изд. - М. : Экономика, 2000.
- 110.Мир управления проектами. пер. с англ. / под. ред Х. Решке. - М. : Аланс, 1993.
- 111.Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Т1. Т.2. – М.: Экономика, 2000.
- 112.Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ и Госстроем Российской Федерации 21 июня 1999 г. № ВК А77; Вторая редакция; испр. и доп.3.
- 113.Миллер Р. ПЕРТ — система управления. М., 1965.

114. Математические основы управления проектами: Учебн. пособие / С.А. Баркалов,
115. Мишин С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2006. – 428с.
116. Нанасов, П. С. Управление проектом : учеб. пособие / П. С. Нанасов. - М. : АСВ, 2002.
117. Ньюэл, М.В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. Пер. с англ. М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2006. – 416с.
118. В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др. Под ред. В.И. Буркова. – М.: Высшая шк., 2005. – 423с.
119. Летчфорд А.Н. Исполнительная документация в строительстве: справочное пособие / А.Н. Летчфорд, В.А. Шинкевич. – СПб.: Центр качества строительства, Санкт-Петербургское отделение, 2008.
120. Оценка эффективности инноваций. – СПб.: Бизнес-пресс, 1998.
121. Организация строительства, реконструкции и капитального ремонта зданий и сооружений. Функции заказчика, застройщика и генерального подрядчика. Методическое пособие - М.: Н.П. Четверик, А.А. Постовалова, 2010.
121. Пинто Дж.К. Управление проектами. — СПб.: Питер, 2004.
122. Поздняков В.В. Управление проектами: сущность, актуальность и особенности применения в России. В кн. Мир управления проектами. Пер. с англ. - М.: «Ананс», 1993.
123. Полковникова Е.В., Полковникова А.В. Планирование и управление проектами с использованием Time Line. М., 1994.
124. Построение эффективной команды. — М.: МЦДО «Линк», 1994.
125. Попов К.Н., Каддо М.Б., Кульков О.В. «Оценка качества строительных материалов (физико-механические испытания строительных материалов)»: Уч. пос. - М.: Изд-во АСВ, 1999.
126. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие. М., 2007.
127. Программный комплекс Альт-Инвест. СПб., 1996.
128. Программный комплекс. "Project Expert 5 Professional for Windows". М., 1996.- 324с.
129. Пинто Дж. К. Управление проектами. Пер с англ. СПб, ПИТЕР, 2004. – 438с.
130. Предотвращение аварий зданий и сооружений: монография / кол. авт. Под ред. К.И. Еремина: Акимов В.А., Ерёмин К.И., Замушинская Д.А., Ильин А.Н., Казачек В.Г., Калугин А.В., Кирпичёв А.А., Козлов Ю.Е., Комшилов В.И., Котляревский В.А., Кришан А.Л., Кухта А.В., Липуга Р.Н., Лисанов М.В., Любимов М.М., Ницета С.А., Овчаренко А.В., Пермяков М.Б., Пермякова А.М., Прошляков М.Ю., Пузыревская Е.И., Пунгин В.Л., Пунгина Т.В., Радионов Т.В., Ройтман В.М., Савина А.В., Стефанишин Д.В., Сумской С.И., Татаркин С.А., Теличенко В.И., Токарев А.А., Трубкина И.В., Угрюмов И.А., Хильманович В.М., Четверик Н.П., Шаповалов Э.Л., Шишкина Н.А., Штенгель В.Г., Шульга С.Н., Щербина В.И., Ягофаров А.Х., Ягофаров Х.- Магнитогорск, 2014.
131. Радионенко, Вячеслав Петрович. Технологические процессы в строительстве: курс лекций : учебное пособие : рекомендовано ВГАСУ / Воронеж. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Воронеж, 2014.
132. Руководство к своду знаний по управлению проектами / (Институт управления проектами РМ1 (Московское отделение). - М., 2000.
133. Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие. М.: ИД «ФОРУМ»: ИН-ФРА-М, 2007. 7. Управление проектами / Ханс-Д. Литке и Илонка Кунов; пер. с нем. М.: Изд-во Омега-Л, 2006.
134. Ройс У. Управление проектами по созданию программного обеспечения. Унифицированный подход: Пер. с англ./ У. Ройс. - М.: Лори, 2002. - 424 с.

- 135.Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- 136.Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. — М.: Изд-во «Алане», 1994.
- 137.Ричард Н. Блу. Заявка на грант: точка зрения эксперта по оценке // Менеджмент в сфере культуры. - СПб., 2001.
- 138.Руководство по отбору и найму консультантов клиентами Всемирного банка. — Вашингтон, США, 1997.
- 139.Руководство по проектному анализу. Вашингтон: Ин-т эконом, развития Всемир. банка, 1994.
- 140.Струнилин П. Как создать и управлять командой проекта: Материалы конференции «Управление проектами в компании» //«Ведомости». —2002. —14 июля.
- 141.Серов, В. М. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / В. М. Серов. - М. : ИНФРА-М, 2000.
- 142.Симанович В. М. Справочное пособие для заказчика строителя: в 3 т. / В.М. Симанович, Е.Е. Ермолаева. – М.: Стройинформиздат, 2013.
- 143.Строительный контроль. Сборник документов, кол. авт.: В.С. Котельников, Н.П.Четверик, Р.А. Андриевский, - М: ОАО «Научно-технический центр по безопасности в промышленности», 2009.
- 144.Строительный контроль. Сборник документов, кол. авт.: В.С. Котельников, М.А. Луняков, Н.П.Четверик, Р.А. Андриевский, А.А.Ананьев, Д.О. Корольков - М: ОАО «Научно-технический центр по безопасности в промышленности», 2010.
- Строительный контроль. Методическое пособие, колл. авт.: В.В. Котельников, Н.П.Четверик, - М: ОАО «Научно-технический центр по безопасности в промышленности», 2010.
- 145.Строительный контроль на объектах использования атомной энергии: учебно-методическое пособие,- М: кол. авт. под общ. ред. Н.П.Четверика, НОУ «УЦПР», 2015.
- Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989.
- 146.Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: Стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
- 147.Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт/ А.С. Товбс, Г.А. Ципес. - 2-е изд.. - М.: Олимп - Бизнес, 2005. - 240 с.
- 148.Тарануха Н.Л., Первушин Г.Н., Смышляева Е.Ю., Папунидзе П.Н.“Технология и организация строительных процессов”:Уч. пос. – М.: Изд-во АСВ, 2005.
- 149.Теличенко В.И., Слесарев М.Ю., Стойков В.Ф.“Управление экологической безопасностью строительства. Экологический мониторинг”:Уч.пос. – М.: Изд-во АСВ, 2005.
- 150.Теличенко В.И., Слесарев М.Ю.“Управление экологической безопасностью строительства. Экологическая экспертиза и оценка воздействий на окружающую среду”:Уч.пос. – М.: Изд-во АСВ, 2005.
- 151.Теличенко В.И., Слесарев М.Ю.“Управление экологической безопасностью строительства. Информационное обеспечение. Основные термины и определения”:Уч. пос. – М.: Изд-во АСВ, 2005.
- 152.Теличенко В.И., Слесарев М.Ю., Стойков В.Ф., Свиридов В.Н., Нагорняк И.Н.“Безопасность и качество в строительстве. Основные термины и определения”:
- 153.Учебное пособие. – М.: Изд-во АСВ, 2002.
- 154.Теличенко В.И., Слесарев М.Ю., Колчунов В.И. и др.“Техническое регулирование безопасности и качества в строительстве. Управление качеством строительной продукции”:Уч. пос.-М.: Изд-во АСВ, 2003.
- 155.Теличенко В.И. Технология строительных процессов: в 2 ч. : учебник для вузов : допущено МО РФ. Ч. 1 / Теличенко В. И., Терентьев О.М., Лапидус А.А.- 3-е изд., стер. - М. : Высш. шк., 2006

- 156.Теличенко В.И. Технология строительных процессов: в 2 ч. : учебник для вузов : - 3-е изд., стер. - М. : Высш. шк., 2006
- 157.Управление инвестициями /Под ред. В.В.Шеремета. Т.1, 2 – М.: Высш. шк., 1998.
- 158.Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт. под ред. проф. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2006, 768с.
- 159.Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / Под научн. ред. Воропаева В.И. - М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-сервис», 2001. – 265с.
- 160.Управление инновационными проектами: Учеб. пособие/ Ред. В.Л. Попов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 336 с
- 161.Управление проектами / под ред. Д. А. Рассел. - М. : ДМК- пресс, 2004.
- 162.Управление проектами / под ред. Д. К. Пинто. - СПб. : Питер, 2003.
- 163.Управление проектами (зарубежный опыт) / В. Д. Шапиро и др. - СПб. : ДваТриИ, 1996.
- 164.Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход: руководство / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - М. : Авалон, 2004.
- 165.Управление программами и проектами. Модульная программа для менеджеров / под ред. М.Л. Разу - М. Инфра-М, 2000.
- 166.Управление проектами : метод. указания к практ. занятиям / сост. : П. Масловский, А. М. Логвинов. - Красноярск : ИПК СФУ, 2008. - 39 с. - (Управление проектами : УМКД № 130-2007 / рук. творч. Коллектива В. П. Масловский).
- 167.Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2006.
- 168.Урмина И. А. Заявка на грант: пошаговая технология // Менеджмент в сфере культуры. - СПб., 2003.
- 169.Фабозци Ф. Управление инвестициями. М.: «Инфра-М», 2000.
- 170.Фатрелл Р.Т. Управление программными проектами / Р.Т. Фатрелл, Л.И. Шафер. – М.: Вильямс, 2003.
- 171.Фрайлингер К. Сила видения. С видениями – рывок к новым берегам, 1997.
- 172.Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002.
- 173.Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2008.
- 174.Хасси Д. Стратегия и планирование /Пер.с англ. Трофимовой Л.А. – СПб.: Питер, 2001.
- 175.Холт, Р. Н. Планирование инвестиций / Р. Н. Холт, С. Б. Бернс. - М. : Дело ЛТД, 1994.
- 176.Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Д., Якобе Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.
- 177.Шарп У. и др. Инвестиции.- М.: «Инфра-М», 1999.
- 178.Шестаков С.С. Основы информационного менеджмента / С.С. Шестаков. - Иркутск: ИГЭА, 1999.
- 179.Ширшиков Б.Ф., Славин А.М. Сокращение продолжительности инвестиционного цикла на основе сглаживания противоречий его участников // Промышленное и гражданское строительство. 2016. № 8.С. 92–96.
- 180.Project Management Institute (PMI®). (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), (3rd Ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

## ХП. Приложения

*Приложение № 1.*

### Функции менеджмента

#### 1. Планирование

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но, и предусматриваются условия их достижения.

Прежде чем рассматривать особенности планирования производства в условиях рыночной экономики, кратко ознакомимся со спецификой работы по планированию при централизованной системе хозяйствования, характерной для периода существования СССР. В этой системе было много позитивного, того что может быть с успехом использовано в современной России.

В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Деятельность предприятия находилась в непосредственной зависимости от качественного содержания и количества директивно планируемых для него показателей.

Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности: производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др. Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и др.).

Существовала система технико-экономического планирования, основой которой была долгосрочная программа (прогноз) научно-технического и социально-экономического развития народного хозяйства (по соответствующим отраслям), определяющая важнейшие направления развития предприятия и его производственно-хозяйственной деятельности.

Сердцевиной системы планирования являлся пятилетний (среднесрочный) план, который был направлен на решение коренных задач производства. Исходными данными для разработки пятилетнего плана предприятия являлись: данные перспективных (на более длительный срок) прогнозов и планов развития отрасли; основные направления к составлению пятилетнего плана (контрольные цифры); технико-экономические нормы и нормативы.

В отличие от пятилетнего плана, текущее планирование заключалось в разработке годового плана предприятия, который регламентировал производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия на год. Разрабатывался он на базе уточненных показателей пятилетнего плана и контрольных цифр на соответствующий год. К моменту выполнения очередного пятилетнего плана долгосрочный прогноз уточнялся на очередные пять лет, тем самым обеспечивалась система непрерывного прогнозирования и планирования производства.

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах на предприятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Другими словами, государство не требует от предприятий обязательного составления и, соответственно, выполнения плановых заданий. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному.

Минимальный период эффективного долгосрочного планирования — пять лет, но некоторые компании делают наметки на десять и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно. Многие компании предпринимают пересмотр планов каждое полугодие или даже каждый квартал. Таким образом, предприятие в условиях рыночной экономики представляет собой организацию, действующую на основе перспективного плана.

Внимание, уделяемое планированию, является характерной особенностью современного производства. Любой проект, прежде чем он доходит до производственной стадии, тщательно планируется.

Первым шагом является *изучение рынка*.

Планирование часто позволяет менеджеру идти на довольно серьезный риск.. Изучение рынка имеет исключительно большое значение. Подготовка к производству начинается только в том случае, если высший менеджмент компании уверен в том, что спрос на данный товар действительно существует.

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. Особое значение маркетинговая деятельность имеет в условиях, когда на рынке наблюдается состояние устойчивого превышения предложения продукции над спросом на нее. В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в конкурентной борьбе за покупателя. Такая система планирования производства предполагает наличие у производителя продукции, как правило, достаточных материальных, финансовых и трудовых ресурсов, резервного производственного потенциала. В свою очередь, это позволяем предприятию быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям продаж на рынке и запросам потребителей.

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства. Используются все возможные способы снижения издержек производства до желательного уровня: одни виды сырья и материалов заменяются другими, упрощается конструкция, меняются производственные процессы, улучшаются методы производства.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной экономики является учет интересов потребителей. Поэтому определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции следует признать единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо осуществлять работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с единственной целью — удешевить производство.

## 2. Организация

Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие

службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ним; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.

Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является неременным условием организации их совместной работы. Связи эти обусловлены логикой процесса производства и выражаются в услугах, оказываемых вспомогательными службами основным, например, в передаче полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечении энергетическими ресурсами, выполнении ремонтных работ.

В зависимости от сочетания основных принципов организации производства — специализации и непрерывности — различают три основных типа производства: массовое, серийное и единичное.

Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны.

Таким образом, проблема совершенствования организации производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.

Одно из таких направлений — постоянное сопоставление результатов работы предприятия и величины издержек производства. Эту задачу легче осуществить, если специалисты, занимающиеся расчетами издержек производства, будут привлекаться уже на самом раннем этапе работы. Конкурентная борьба в условиях рыночной экономики сделала необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Можно сказать, что вопрос об издержках производства является центральным, поэтому в каждой компании работа по организации производства и исчисление издержек производства всегда должны быть тесно взаимосвязаны.

В теории и практике менеджмента распространена точка зрения, что все функции в области улучшения организации производства должны входить в обязанности либо специального подразделения на крупных фирмах, либо одного ответственного работника — менеджера по организации производства. В действительности встречается значительное разнообразие форм организации такой работы. Некоторые крупные компании распределяют ответственность за ведение работы по организации производства между

различными работниками. Координация их деятельности и контроль над ними могут быть возложены на одного из менеджеров высшего звена управления.

### ***3. Мотивация персонала***

Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Система стимулов представляет собой совокупность вознаграждений, обещанных работнику за выполнение данной работы с определенной эффективностью.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также происходит, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Однако оценка получаемого вознаграждения может быть неоднозначна. Сначала люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение демонстрирует несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В следующий раз человек либо изменяет уровень затрачиваемых усилий, либо пытается увеличить уровень получаемого вознаграждения.

Мотивация бывает материальной, моральной и социальной. Материальная мотивация осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами моральной (психологической) мотивации являются благодарность, грамота, фото на доске почета и др. Наконец, социальная мотивация состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Менеджеры должны обеспечить подчиненных достойным уровнем оплаты труда, определенным набором социальных благ, создать комфортабельные условия для труда и отдыха сотрудников. Дополнительную мотивацию труда создает обстановка причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач. С этой целью менеджер должен регулярно созывать совещания с участием работников предприятия. На таких общих совещаниях целесообразно свободно и откровенно обсуждать производственную политику, финансовые результаты, проблемы издержек производства, вопросы сбыта и др. Персонал предприятия должен получать полную информацию о его деятельности. Особое значение это имеет при внедрении в производство инноваций (нововведений). В тех случаях, когда администрация информирует персонал о своей политике и намерениях задолго до проведения их в жизнь, она встречает меньше затруднений при их реализации. Для менеджера должно быть правилом выражение: «Довольный рабочий — это производительный рабочий».

Таким образом, для успеха работы по улучшению методов производства необходимо участие в этой деятельности рабочих и служащих. Они должны быть полностью информированы о состоянии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих и служащих в решении проблем.



#### *4. Контроль*

Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов.

За рубежом на большинстве предприятий, как крупных, так и мелких, контроль над производством получил весьма большое развитие. Более того, считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнять намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективной системы контроля. Уверенность в соблюдении сроков поставок является необходимым условием производства. Кроме того, четкость поставок позволяет сокращать издержки производства путем экономии на складском хозяйстве.

Наряду с этим считается выгодным иметь определенное количество резервных производственных площадей и неиспользуемого оборудования, даже если оно используется не полностью, так как это делает излишней переналадку машин, которая отнимает много времени.

На предприятиях создаются аварийные запасы сырья, материалов, запасных частей. Однако точное соблюдение производственных графиков и контроль за их выполнением позволяют сокращать запасы и экономить средства, которые могли бы оказаться замороженными в запасах.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Только таким способом можно достигнуть наибольшей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими в конечном счете оказываются издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонений от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновении. Сравнение производится по принципу исключений, при котором показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете. Через определенные промежутки времени он получает от менеджера информацию с указанием о том, в какой мере им выполняется плановое задание, положенное в основу сметы.

В последнее время в теории и практике контроля появляется все больше сторонников так называемого «экологического» подхода. Суть его можно понять путем сравнения с традиционным вариантом организации контроля на предприятии.

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на множество этапов. Каждый работник получает определенные задания от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с установленными правилами. Тотальный контроль за выполнением этих правил отнимает много времени и мешает работе.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля. Экосистема — это некое сообщество организмов, находящихся в сбалансированных, хотя и сложных, отношениях. Несмотря на то, что члены такого сообщества могут конкурировать друг с другом за доступ к ресурсам, они всегда поддерживают общее равновесие в системе. Любое неожиданное событие может нарушить равновесие. Экосистемы с множеством разнообразных составляющих более активны и жизнеспособны.

*Приложение 2*

## **Типы организационных структур**

### ***1. Функциональная организационная структура***

Очевидно, что в функциональной структуре применяется закон разделения труда - подразделения фирмы организованы по функциям - производство, маркетинг и т.д.

Кроме того, каждое подразделение фирмы, организованное по функциональному признаку, объединяет людей, выполняющих схожие виды работы. Это, в свою очередь, приводит к положительному эффекту масштаба, который обусловлен возможностью экономно применять оборудования для решения задач функциональных подразделений и активно использовать внутреннюю специализацию. Например, в подразделении маркетинга, при достаточной его численности, можно выделить специалистов по рекламе, ответственных за исследования рынка, начальника отдела сбыта с подчиненными ему сотрудниками.

Обычно руководители функциональных подразделений имеют достаточно полномочий для решения своих функциональных задач. Например, главный бухгалтер решает многие вопросы в своей сфере компетенции без согласования с высшим руководителем.

Норма управляемости для руководителей функциональных подразделений достаточно высока (у одного руководителя может находиться в подчинении до 20 человек), поскольку легче выдавать задания и контролировать их выполнение в случае, если подчиненные выполняют схожие работы.

В функциональной структуре хорошо реализуется также принцип единоначалия, это чрезвычайно важно для обеспечения координации работ, организованных в соответствии с законом разделением труда.

Как правило, руководители функциональных подразделений не владеют всей необходимой информацией для принятия важных решений, а только информацией, связанной с деятельностью своего подразделения, поэтому обычно функциональные структуры имеют высокую степень централизации - большинство важных решений принимает высший руководитель фирмы. Это не только снижает инициативу подчиненных, но еще часто приводит к перегрузке высшего руководителя.

Начиная с численности предприятия в несколько сот человек, ФС приводит к тому, что руководители соответствующих подразделений начинают больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всей корпорации в целом. Поэтому обычно говорят, что функциональная структура меньше ориентирована на рынок, и больше на решение своих внутренних проблем. По этой причине функциональная структура раньше,

чем другие типы организационных структур, начинает проявлять отрицательный эффект масштаба.

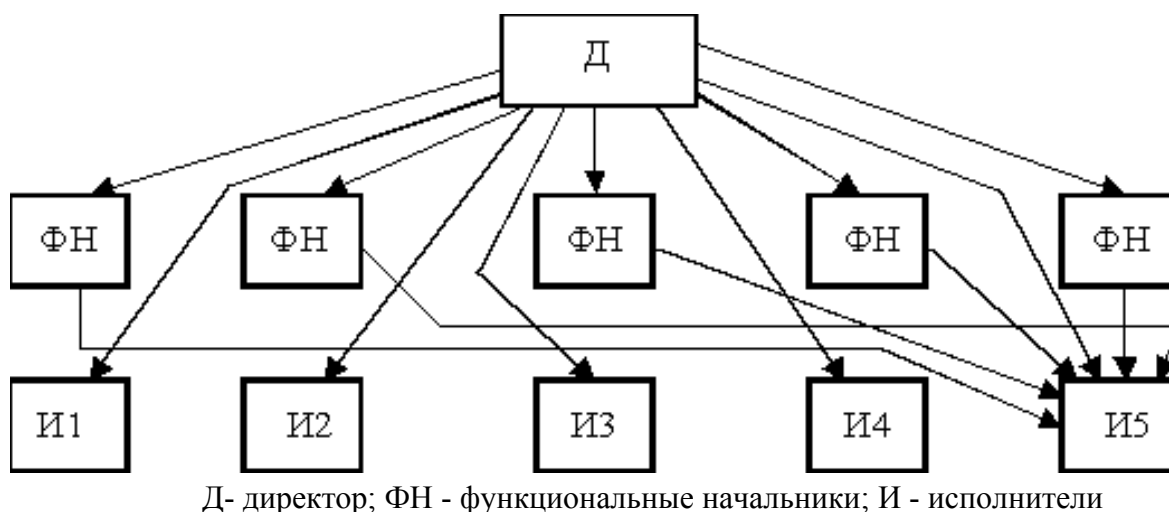


Рис. 1 Функциональная организационная структура

## 2. Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

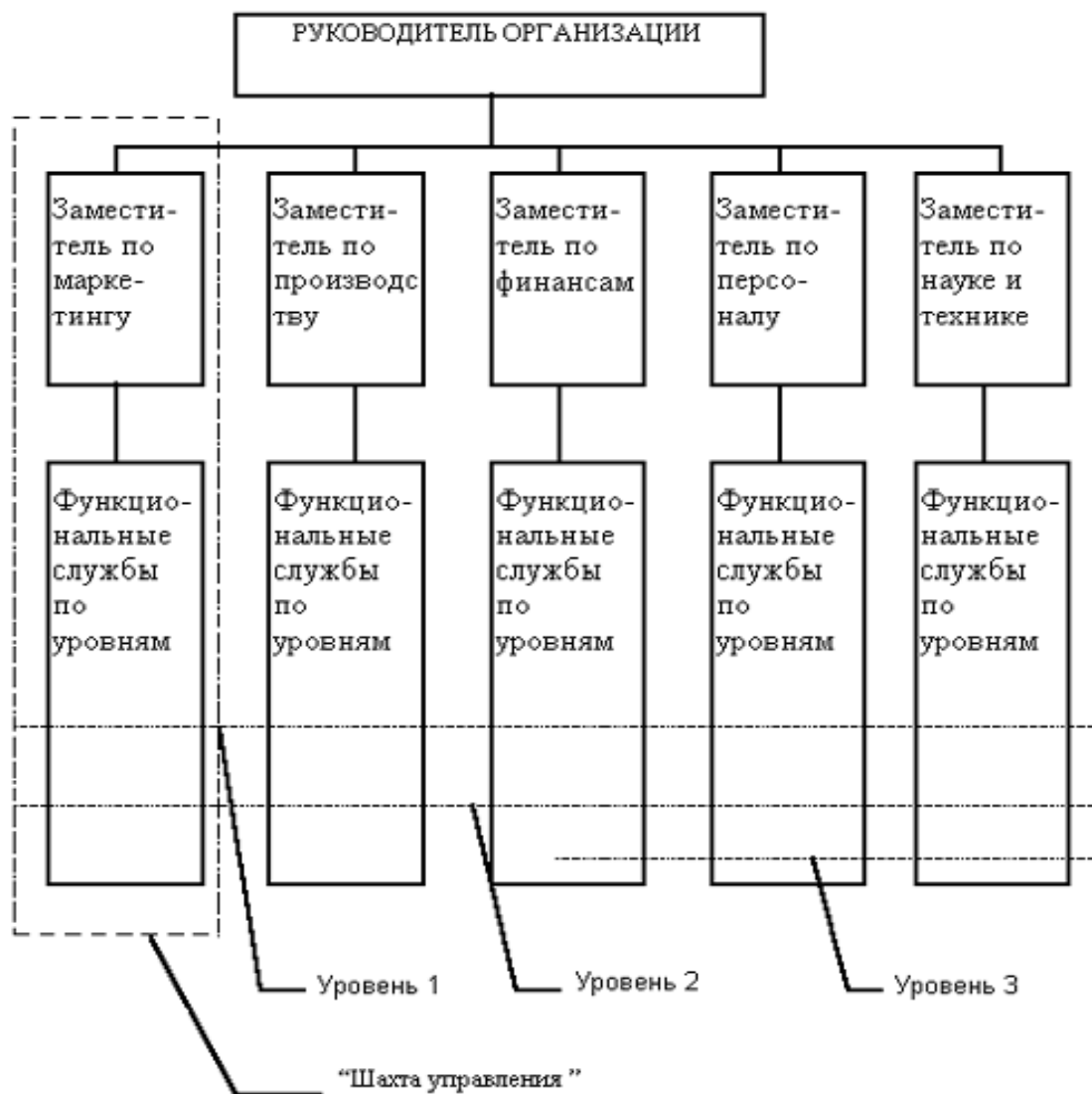


Рис.2. Линейная организационная структура

### 3. Линейно-функциональная структура

Обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

Вообще говоря, штабы должны консультировать и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

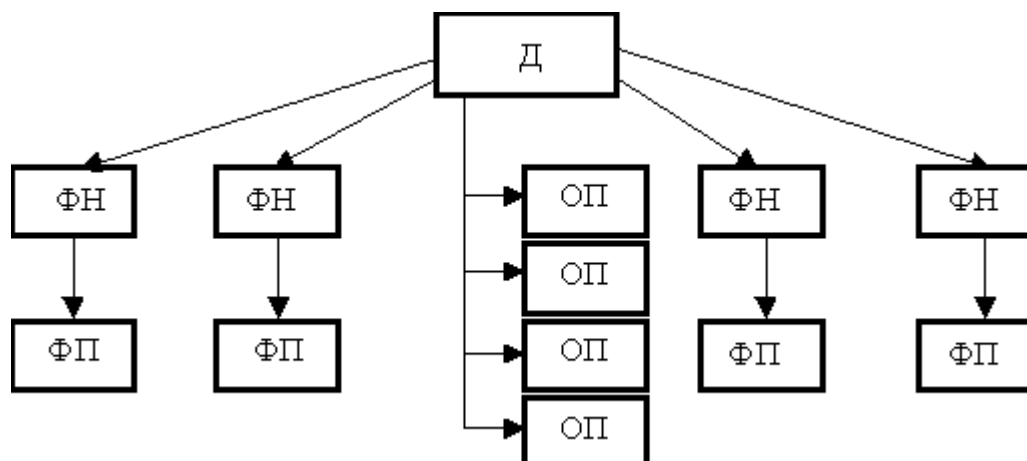
Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;

- позволяет точно определить, где принимается решения, и необходимые ресурсы;
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет их горизонтальное согласование;
- структура инерционна и с трудом реагирует на изменения.



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

#### 4. Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

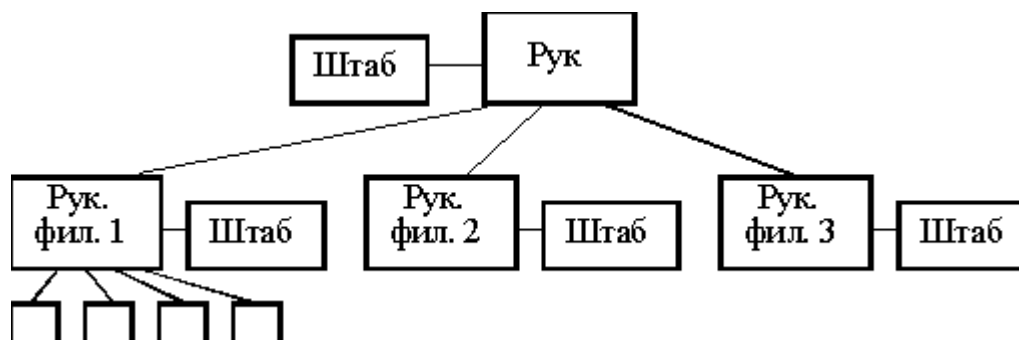


Рис. 4. Дивизионная структура управления

### 5. Матричная (программно - целевая) организационная структура

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры.

Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.



Рис. 5. Матричная структура управления, ориентированная на продукт