

**Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
профессионального образования**

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**Высшая школа управления проектами**

**УТВЕРЖДЕНА**  
Директор Высшей школы  
управления проектами

\_\_\_\_\_ В.М.Аньшин

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2013 г.

**Программа учебной дисциплины**

**“Бизнес-экспертиза проектов”**

**для слушателей дополнительной профессиональной образовательной  
программы «Мастер делового администрирования – Master of Business  
Administration (MBA)»**

---

Автор: Скраган Марианна Валерьевна, skragan@mail.ru

Москва 2013

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

Курс «Бизнес-экспертиза проектов» предназначен для слушателей системы бизнес-образования, имеющих опыт практической работы и обучающихся по программе «МВА-Управление проектами». (Таким образом, предполагается, что общая программа обучения имеет достаточно длительный срок, и наряду с данной дисциплиной изучаются другие, предусмотренные учебным планом программы МВА).

Экспертиза проектов – это механизм управления изменениями в компании, развитие бизнеса для которой является приоритетной целью. Это необходимая составная часть механизма разработки и принятия управленческих решений. Так как экспертиза включает в себя анализ различных рисков, связанных с проектом, в том числе, маркетинговый, технологический, финансовый, контрактный, др., то настоящий курс позволит участникам развивать управленческие навыки, относящиеся к разным функциям бизнеса.

Курс содержит теоретическую и практическую части. В нем рассматриваются как общие схемы экспертизы проектов, так и их отдельные части. Вся теоретическая часть сопровождается анализом конкретных проектов.

### 1.2. Место и роль учебной дисциплины (курса) в системе подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалиста.

Экспертиза проектов – это механизм управления изменениями в компании, развитие бизнеса для которой является приоритетной целью. Это необходимая составная часть механизма разработки и принятия управленческих решений. Так как экспертиза включает в себя анализ различных рисков, связанных с проектом, в том числе, маркетинговый, технологический, финансовый, контрактный, др., то настоящий курс позволит участникам развивать управленческие навыки, относящиеся к разным функциям бизнеса.

### 1.4. Взаимосвязь учебной дисциплины (курса) с другими дисциплинами (курсами).

Изученные в рамках курса методы и подходы могут использоваться и при освоении других дисциплин. Использование практических примеров из опыта участников на занятиях позволит с одной стороны, систематизировать уже полученный опыт, с другой стороны, получить универсальный подход к принятию управленческих решений.

### 1.5. Особенности изучения учебной дисциплины (курса) и процесса обучения

Основной особенностью изучения данной дисциплины является различная заинтересованность участников в той или иной глубине изучения каждого направления экспертизы. Эта проблема будет решена таким образом: во-первых, будет дан управленческий подход к экспертизе, во-вторых, специализированный (маркетинг, финансы, др.), в-третьих, как отдельная составляющая будет выделена экспертиза инновационных проектов.

### 1.6. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

В результате изучения курса участники должны получить:

- знания о методах экспертных подходов к оценке проекта,
- основы формального описания проекта (проектный менеджмент),

- бизнес-планирование,
- знания об управлении проектом, в том числе об управлении содержанием, качеством проекта, сроками реализации, бюджетом, др. в целях экспертной оценки проекта.
- умения анализировать возможные риски при реализации проекта (идентификация рисков, качественный анализ, др.).

Форма организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), в основу которых будут положены обсуждение проблем, решение задач и разбор конкретных ситуаций из опыта участников, зарубежной и отечественной экономической практики;
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала,
- интерактивные тренинги.

В результате данного курса участники получают навыки и знания необходимые для анализа незнакомой информации, принятия решений, формулировки выводов для подготовки коммерческой информации

## 2. Тематический план программы учебной дисциплины (курса) с указанием видов занятий и объема часов по каждой теме

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекции	семинары	всего		
1	Введение.	1	-	1	-	1
2	Что такое проект. Методы экспертных подходов к оценке проекта. Бизнес-планирование. Основные риски. Экономические параметры, примеры расчетов (NPV, PI, IRR, PP). Особенности экспертизы инновационных проектов. Требования к компании, принимающей к реализации новый проект. Решение кейсов.	6	5	7	15	22
3	Зависимость качества (уровня) экспертизы проекта от управленческого ресурса эксперта. Что такое управление проектом. Управление содержанием, сроками, бюджетом, рисками. Управление изменениями. Взаимодействия в команде проекта.	7	5	12	15	27
	Итого	14	10	24	30	54

## 3. Тематическое содержание программы учебной дисциплины (курса)

1. Введение.

Краткое описание курса. Знакомство с участниками. Постановка задач.

2. Что такое проект. Методы экспертных подходов к оценке проекта. Основные риски. Требования к компании, принимающей к реализации новый проект. Решение кейсов.

Характеристики проекта. Требования к результатам. Формализация проекта. Стандартные и инновационные проекты. Что должно находиться «на входе» задачи

экспертной оценки проекта. Анализ достоверности входной информации (вероятностный подход). Экспертные подходы: привлечение узких специалистов, возможность аутсорсинга при подготовке экспертных оценок. Экспертиза на основе бизнес-плана. Экспертиза проекта, как способ принятия решения. Взаимодействия в команде в процессе анализа (экспертизы). Роль руководителя в процессе экспертизы. Проектный подход: SMART цели (Specific — конкретные, Measurable — измеримые, Achievable — достижимые, Realistic — реалистичные, Time-bound — с обозначенным сроком) и выделении соответствующих ресурсов для их достижения. Инновационные стратегии компании (концентрированного роста, интегративного роста, диверсификации)

3. Экспертиза проекта как модель управления проектом. Зависимость качества (уровня) экспертизы проекта от управленческого ресурса эксперта. Что такое управление проектом. Управление содержанием, сроками, бюджетом, рисками. Планирование. Управление изменениями. Взаимодействия в команде проекта. Составление резюме (краткая экспертиза)

#### **4. Формы контроля знаний, система оценки обучающихся и структура итоговой оценки**

Форма итогового контроля: устное собеседование.

Знания слушателей оцениваются по результатам устного собеседования. Собеседование проводится на базе кейса, предложенного участником курса (кейс может быть также предложен преподавателем).

Цель собеседования проверка, во-первых, понимания теоретической основы заложенной в курсе, во-вторых, отработка практической реализации навыков полученных в курсе.

Также участники имеют список обязательных вопросов к собеседованию.

#### **5. Перечень вопросов, состав задач, тематика практических заданий (деловых игр) и т.п.**

1. Основные показатели эффективности инновационного проекта.
2. Основные методы оценки эффективности.
3. NPV – метод чистой текущей стоимости.
4. PI – метод индекса рентабельности.
5. IRR – метод внутренней нормы доходности
6. PP – период окупаемости.
7. Устойчивость и чувствительность проекта.
8. Маркетинговые характеристики.
9. Основные риски.
10. Основные разделы бизнес-плана.

#### **6. Самостоятельная (внеаудиторная) работа**

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
Анализ классических примеров.	1. Военно-промышленный комплекс России является одной из немногих экспортно-ориентированных отраслей экономики, позволяющих пополнить доходную часть бюджета страны. Изобретением Калашникова пользуются во всем мире. Однако о социальном эффекте этой разработки

	<p>— инструмента для уничтожения людей — говорить не приходится.</p> <p>Возможна также ситуация, когда непросто охарактеризовать эффекты, возникающие при использовании инновации, т. е. нельзя сказать однозначно — обладает нововведение положительным или отрицательным действием.</p> <p><b>2.</b> Изобретение технологии по производству электроэнергии с использованием ядерных реакций позволило значительно снизить себестоимость электроэнергии. При этом АЭС являются опасными производственными объектами.</p> <p>Таким образом, для получения полной оценки инновационного проекта необходимо учитывать и определять все возможные эффекты и последствия, которые могут возникнуть при создании и массовом использовании новшества.</p> <p>Другие.</p>
Примеры технологичных компаний.	<p>1. Определение общих точек: технология – бизнес. Типы инноваций: от изменения одного узла в существующем двигателе (процессе) до создания абсолютно нового продукта (услуги). Определение поля исследуемых проектов.</p> <p>2. Методика экспертизы проекта. 2 блока: Научно-технологическая экспертиза. Первичная бизнес-экспертиза. Демонстрация методики на примере конкретной технологии.</p> <p>3. Разбор работ участников семинара по применению методики на примерах. Технологический маркетинг. Проблемы и методы. Отличия от традиционного маркетинга.</p> <p>4. Четыре наиболее распространенных технологичных направления – четыре подхода к экспертизе.</p> <p>4.1. Химические-биологические добавки.</p> <p>4.2. Программное обеспечение</p> <p>4.3. Новое аналитическое оборудование.</p> <p>4.4. Усовершенствование существующей техники</p> <p>Вопросы защиты интеллектуальной собственности, как составная часть экспертной оценки.</p>
План экспертизы на конкретном примере. Домашнее задание.	<p style="text-align: center;"><b>НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА.</b></p> <p>1. Предложение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- суть предложения (что предлагают: услуги, продукт; какие и для кого);</li> <li>- идея (создание принципиально нового или улучшение существующего);</li> <li>- общий научный принцип;</li> <li>- конкретный механизм действия.</li> </ul> <p>2. Новизна и конкурентоспособность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие аналогов (кто первый разработал, сколько всего аналогов, их классификация) и конкурентные преимущества перед ними;</li> <li>- патенты или патентоспособность (при наличии аналогов – как удалось обойти их авторские права);</li> <li>- публикации в научной печати (год первой – год последней публикации);</li> <li>- другие научные группы, их разработки (в т.ч. уже внедрённые), патенты, отличия от данного предложения (преимущества и недостатки).</li> </ul> <p>3. Актуальность разработки, области (в т.ч. маловероятные или занятые конкурентами) и перспективы применения.</p>

	<p>4. Состояние разработки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стадия разработки: НИР, НИОКР, пилотные образцы, опытное производство;</li> <li>- время, необходимое на доработку;</li> <li>- объёмы привлекаемого финансирования.</li> </ul> <p>5. Наличие нормативной документации (сертификат, регламент, ТУ, ТИ).</p> <p style="text-align: center;"><b>ПЕРВИЧНАЯ БИЗНЕС ЭКСПЕРТИЗА.</b></p> <p>1. Предложение, вид услуги или продукта, их наименования.</p> <p>2. Информация от разработчика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- себестоимость материалов, эксплуатационных, хозяйственных, арендных и других возможных затрат;</li> <li>- максимальный объём выпуска в единицу времени.</li> </ul> <p>3. Аналоги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зарубежные предложения: цены, объёмы, отличия, занятые области;</li> <li>- российские предложения: цены, объёмы, отличия, занятые области;</li> <li>- уровень в ряду зарубежных предложений;</li> <li>- уровень в ряду российских предложений;</li> <li>- выбрать наиболее перспективные направления;</li> <li>- исследовать возможность внедрения в ранее ни кем не изученные области.</li> </ul> <p>4. Первичные расчёты:</p> <p>А) на любую удобную единицу (единицу расхода сырья например);  Б) на единицу времени (в месяц) при следующих (перечислить) условиях.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расходы (А и Б);</li> <li>- доходы (А и Б);</li> <li>- «чистая прибыль» = доходы - расходы (А и Б).</li> </ul> <p>5. Финансирование на коммерциализацию разработки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объём финансирования;</li> <li>- ориентировочные направления и объёмы расходования;</li> <li>- трудозатраты;</li> <li>- приблизительное время на реализацию.</li> </ul> <p>6. Потенциальные потребители и конкуренты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- описание направлений, их перечисление;</li> <li>- направления, занятые конкурентами, уровень их предложений;</li> <li>- приблизительный расчёт суммарной потребности рынка в единицу времени (год/месяц).</li> </ul>
--	--

## 7. Литература

1. Ашманов Игорь Станиславович Жизнь внутри пузыря.. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — С. 208. — ISBN 978-5-902862-79-6
2. Информационно-аналитический журнал «Управление проектами»
3. Петрова Н. П. Творческие решения в бизнесе. – СПб.: Речь, 2004.- 336с.
4. А.Ю. Горохов «Новый сегментационный подход в управлении компанией», Экономические науки. 2010.
5. Лапыгин Ю.Н. и др. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности
6. Генри Чесбро «Открытые инновации. Создание прибыльных технологий». М. Поколение, 2007.
7. Инновационный менеджмент. И.В. ВасилевскаяИздательский дом «ИНФРА-М», «РИОР», ISBN 5-9557-0271-7, 2005 г.
8. Коллинз Дж. От хорошего к великому. СПб.: Стокгольмская школа экономики.2001
9. Котлер Ф. Основы маркетинга

10. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале, Бизнес в стиле фанк, , ISBN: 5-315-00034-6, год издания: 2008, Издательство: Манн, Иванов и Фербер. Серия: Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге

**8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины (курса) ресурсы:**

- лекции и дискуссии в аудитории
- ссылки на интернет-ресурсы

<a href="http://www.ifti.ru">www.ifti.ru</a>	Международный Фонд Технологий и Инвестиций
<a href="http://www.ktb-security.ru">www.ktb-security.ru</a>	ООО «Комплексные технологии безопасности»
<a href="http://zpu-journal.ru/e-zpu/2008/8/Palagin">http://zpu-journal.ru/e-zpu/2008/8/Palagin</a>	Знание. Понимание. Умение. Портал.
<a href="http://ecsn.ru/">http://ecsn.ru/</a>	Портал «Экономические науки»

Автор программы: \_\_\_\_\_ / М.В. Скраган/