

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001422
Заднепрянской Инны Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Маматова Н.А

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты управления проектами в организации	6
1.1 Сущность корпоративной системы управления проектами	6
1.2 Методологии управления проектами.....	15
1.3 Опыт внедрения системы управления проектами в различных компаниях	23
Глава 2 Анализ деятельности РА «Мозаика»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	31
2.2 Разработка системы управления проектами в организации.	37
2.3 Оценка эффективности системы управления проектами на предприятии	46
Заключение.....	52
Список литературы	54

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что любая современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и приспособлению под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Внедрение корпоративной системы управления проектами (КСУП) позволит обеспечить взаимодействие субъектов управления и объектов управления посредством процессов управления в соответствии с ролями и организационной структурой, определенными в регламентной базе КСУП. А в рекламном агентстве «Мозаика» данная система взаимодействий отсутствует, что влечет за собой снижение успешного выполнения проектов. Это означает, что руководство компании, планируя и достигая определенные цели, постоянно сталкивается с соответствующими управленческими проблемами.

Внедрение эффективной системы управления объясняется тем, что для продуктивной работы рекламного агентства «Мозаика» и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся внешние и внутренние факторы ей необходима наиболее подходящая для нее управленческая система, способная со временем видоизменяться и модернизироваться.

На данный момент в рекламном агентстве «Мозаика» есть ряд проблем связанных с отсутствием системы управления. Проблемы связаны с тем, что компания выполняет работу через проектную деятельность, но не может выполнить ряд задач. Возникает дублирование функций, несвоевременно решаются вопросы, появляются разногласия во мнениях, в результате чего может возникнуть ситуация, когда исполнители четко не понимают, чьи приказы они должны выполнять. Для этого нужно разработать комплекс мероприятий, который позволит четко определить роль каждого сотрудника компании.

Необходимо создать корпоративную систему управления для РА «Мозаика», которая бы установила правила выполнения процессов управления проектом. Необходимо создать регламент, в котором будут указаны руководители проектов и сроки выполнения проектов, шаблоны необходимые для реализации проектов, а также контролирующие документы.

Предметом исследования является система управления проектами на предприятии.

Объектом исследования является проектная деятельность рекламного агентства «Мозаика».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение эффективной системы управления проектами на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность корпоративной системы управления проектами;
- исследовать методы управления проектами;
- проанализировать проблемы существующей системы управления проектами в организации;
- разработать и внедрить эффективную систему управления проектами в организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные исследования, направленные на рассмотрение сущности системы управления проектами. Эти вопросы изучали такие ученые как: Аньшин В.М., Беляев А.А., Ватрак В.И., Гофф Стейси А., Дипроуз Д. Дульзон А.А., Каллен Р., Мескон М.Х. и Стэнли Э. Портни.

Эмпирическую базу исследования составляют материалы исследований и справочно-аналитические материалы РА «Мозаика».

Методы исследования. В работе использовались сравнительный и системный подходы, а также общетеоретические методы анализа, синтеза, обобщения, сравнения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы для совершенствования системы управления проектами предприятия РА «Мозаика».

Структура работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение и список литературы.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты управления проектами в организации

1.1 Сущность корпоративной системы управления проектами

Корпоративная система управления проектами (КСУП)- это совокупность организационных, методических и информационных средств, направленных на эффективную организацию, реализацию и поддержку процессов управления проектами на предприятии. Если корпоративная система управления имеет комплексный подход к решению задач по управлению проектами организации, которая направлена на повышение качества планирования проектов, их реализации и контроля исполнения, и как следствие, на повышение качества результатов проектов, то ее можно назвать эффективной.

Для решения проблем, связанных с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений, ресурсов и отчетности в условиях комплексных работ (проектов) создается корпоративная система управления проектами, в которую входят организационные изменения в компании(офисуправления проектами), методологическая база и информационная система управления проектами.

КСУП включает в себя:

1. Комплексное—закрывает все основные потребности в области проектного управления организации. Включает в себя методологию, ИТ и спец. Тренинги для персонала.

2. Профессиональное —базируется на ведущих международных стандартах по управлению проектами, включает наиболее проработанные и зарекомендовавшие себя «лучшие практики».

3. Быстрое – первые результаты от внедрения КСУП уже через месяц (централизованная проработка и планирование проектов, отчетность по проектам и пр.)

4. Эффективное – решение гибко разрабатывается с учетом специфики проектной деятельности заказчика, не требует изменений в существующей КСУП, а встраивается в существующую систему управления организации в целом. Что повышает их жизнеспособность, снижая риски отторжения[11, с.84].

Цель внедрения КСУП – обеспечение эффективной реализации проектов организации (достижение поставленных целей и получение необходимых результатов проектов в рамках существующих ограничений по срокам, бюджету и др.).

Корпоративная система управления проектами включает в себя:

- Методология проектного управления;
- Проектный офис;
- Проектный комитет;
- Система проектной мотивации;
- Система управления проектными компетенциями (непрерывное обучение и развитие персонала);
- Аудит проектной деятельности;
- Информационная система автоматизации проектной деятельности.

Также в нее могут входить связанные управленческие элементы: методология управления портфелями проектов и программами; коллегиальные корпоративные органы, если они связаны с проектным менеджментом; корпоративная система ключевых показателей эффективности; корпоративная система мотивации; информационные системы, автоматизирующие деятельность связанных управленческих процессов и т.д.

Начинать внедрение КСУП оптимальнее не с разработки методологии управления проектами, а с практических шагов:

1. Создание Проектного офиса и выделение ответственных лиц за ее внедрение;
2. Определение общих принципов и шаблонов методологии;
3. Формирование реестра проектов и выбор контрольных точек для контроля на уровне менеджмента;
4. Формирование отчетности по проектной деятельности для руководства;
5. Проведение еженедельных/ ежемесячных совещаний на уровне руководства по внедрению КСУП[15, с.108].

Таким образом, КСУП получает поддержку на уровне менеджмента и лучшее понимание выгод. Одновременно с развертыванием информационной системы и созданием Проектного комитета делается разработка методологических документов.

Перед внедрением в организации принципы проектного менеджмента, стоит подумать о решении межорганизационных, межгрупповых и межличностных конфликтах, связанные с организацией горизонтальных и вертикальных систем взаимодействия. При необходимости комплексного замысла, охватывающего деятельность уже имеющихся и функционирующих линейных подразделений, а также решить ряд новых задач экономического, социального и технического характера, для этого необходимо найти соответствующую организационную форму.

Рассмотрим и проанализируем три популярных варианта решения проблемы:

- Создается целевая группа или специальный отдел по причине того, что существующая структура не готова справиться с новым вызовом. При этом новая структура не способна сама реализовать все процессы без привлечения стандартных линейных подразделений. Полномочия распределяются между исполнителями, однако ответственного за результат нет.

- На одного из руководителей стандартного отдела возлагается ответственность и полномочия относительно решения новых задач наряду со своими функциональными обязанностями. Но все возникающие проблемные и конфликтные ситуации вынужден решать руководитель более высокого уровня. Отрицательное влияние на реализацию начинания влияет нечеткое определение ответственности и регулярное вмешательство менеджеров высшего звена.

- Назначается руководитель для реализации новой инициативы и наделяется всей полнотой власти для решения возникающих вопросов. На него возлагается ответственность за оперативное управление, планирование, ресурсное обеспечение и финансирование проекта. Он не связан линейными процессами и работает в направлении достижения определенной цели в соответствии с установленными требованиями (затратами и временем) [17, с.127].

Для сложных процессов, связанных с большим количеством промежуточных этапов и сложными техническими заданиями (аэрокосмическая, электронная отрасль промышленности, разработки новых технологий) есть третий вариант.

Каждая компания, направленная на проектное управление, требует особой корпоративной системы управления реализуемыми инициативами. При всем этом проектное управление может быть ориентировано как вовне (на создание определенного продукта, или новой технологии), так и внутрь (на организацию работы в самой компании). Отличительная особенность – это проектный офис (РМО), который создается при старте нового замысла.

Проектный офис – это временная структура, создаваемая на предприятии для выполнения определенных функций, связанных с разработкой и внедрением новой идеи, чаще всего – инвестиционного проекта. В него включают необходимых специалистов (менеджеров и технический персонал), обеспечивают требуемыми техническими и программными средствами.

В крупных компаниях подобные структуры действуют на постоянной основе и представляют собой обособленные подразделения, главной целью которого является оказание поддержки руководителю того или иного инвестпроекта в части управления командой[18, с.46].

К функциям проектного офиса относятся:

- Обеспечение соответствий всех управленческих процессов утвержденным стандартами;
- Разработка и продвижение методологий управления процессами и контроля над ними;
- Развитие, внедрение и поддержка информационной системы мониторинга и планирования;
- Подбор специализированного персонала, его обучение, разработка системы стимулирования работников;
- Развитие инфраструктуры управления программами;
- Осуществление текущего (оперативного) контроля над всеми проводимыми процессами;
- Периодическое формирование отчетности для высшего руководства компании о ходе подготовки и внедрения инвестиционного проектного задания (ежеквартальная, ежемесячная, еженедельная, ежедневная);
- Анализ выполненных работ и подготовка рекомендаций руководству относительно решений, которые целесообразно принять;
- Проведение аудита (если эта функция не возложена на другое подразделение)[13, с.64].

Внедрение проектного офиса в организации, особенно с широким спектром выполняемых задач, может принести ряд преимуществ:

1. Правильная расстановка приоритетов и сокращение количества инициатив, не соответствующих стратегическому направлению бизнеса фирмы;
2. Акцентирование сил на самых перспективных мероприятиях;

3. Прозрачное распределение обязанностей и ответственности за полученные результаты;
4. Повышение доли выполнения успешных проектов;
5. Уменьшение затрат и сокращение сроков выполнения проектов;
6. Унификация и стандартизация всех процессов;
7. Учет и разумное использование имеющихся ресурсов, что ведет к их экономии;
8. Эффективный контроль за ходом выполнения работ;
9. Усовершенствование коммуникации между всеми участниками мероприятия, упрощение ведения документации и доступа к требуемой информации;
10. Повышение профессиональной компетенции сотрудников компании.

Для эффективной работы предприятия необходим офис управления проектами. Для его создания нужно:

- сформулировать цели и задачи;
- определить его место в организационной структуре;
- прописать взаимодействие с потребителями услуг - подразделениями фирмы и внешними заинтересованными лицами;
- разработать организационную структуру, которая будет включать ключевых участников проектного офиса;
- организовать работу проектного комитета.

В этом случае ОУП будет центром управления проектами, который решает поставленные задачи и достигает стратегические цели компании.

Каждый проект является делом рук определенных людей. Если руководитель не внимателен к мотивации проектной команды или выстраивает систему стимулирования неправильно, то усиливается риск провала всего предприятия.

Главная задача руководителя проекта правильно мотивировать проектную команду, для достижения отличной командной работы и успешному результату.

Как вся проектная деятельность, мотивирование участников проекта является сложным процессом. Вариантов применения много, Но в каждом есть свои особенности. Менеджер проекта должен накапливать опыт, анализировать свои удачи и неудачи, корректировать свою мотивационную политику. И тогда на последующих проектах мотивирование сотрудников будет более успешным.

Еще одним важным элементом корпоративной системы управления является система управления проектными компетенциями.

Важность непрерывного обучения обусловлена тем, что:

1) внедряются новые технологии; производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть обеспечена базовым образованием;

2) мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами, которые имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности труда;

3) непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют постоянного обучения персонала;

4) повышение квалификации на основе непрерывного обучения является более эффективным и экономичным для фирмы, чем привлечение новых работников;

5) необходимо закрепление навыков работы при исполнении особо важных для фирмы заказов[25, с.116].

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основным функциям организации, напротив, оно играет связующую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

К областям применения результатов обучения относятся:

- 1) Повышение недостающих знаний;
- 2) Корректировка недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- 3) Доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях.

Практически во всех организациях необходима переподготовка и повышение квалификации работников.

Следующий элемент корпоративной системы управления проектами это аудит проектной деятельности.

Аудит проектов позволяет на любой стадии реализации проекта понять, насколько проект укладывается в запланированные сроки и бюджет, а также оценить уровень качества и соответствие промежуточных результатов проекта. Также аудит проекта позволит оценить уровень подготовки разрешительной, технической и прочий документации, правильность и корректность выполняемых работ, соответствие подписанных актов договорной документации и других важных аспектов проектной деятельности[23, с.54].

Аудит системы проектного управления позволяет оценить текущий уровень готовности системы проектного менеджмента в организации, после оценки подготавливает варианты изменений, которые позволят качественно увеличить уровень проектного управления.

Помимо перечисленных элементов КСУП есть ряд инструментов осуществляющих управление проектной деятельностью, один из таких инструментов является информационная система управления проектами.

Основа информационной системы управления проектами - это единое информационное пространство, позволяющая в разы увеличить качество и эффективность управления проектами в организации на протяжении всего жизненного цикла проекта и программы за счет поддержки процессов управления проектом. Некоторые ИСУП направлены не только на проекты и программы, но и на автоматизацию процессов управления портфелем компании, что даёт возможность управлять стратегическим планированием.

Функциональная составляющая информационной системы управления проектами выполняет следующие задачи:

- Автоматизация процессов управления проектами (планирование, контроль исполнения, отчетность);
- Формирование единого справочника ресурсов доступных для использования, планирование, контроль и управление ресурсами;
- Автоматизация процессов документооборота по проекту, программе, портфелю проектов и по проектному офису;
- Консолидация всех планов корпоративных проектов фирмы в единой базе данных;
- Автоматизация и сокращение затраченного времени на коммуникации по проекту между участниками проектной деятельности;
- Формирование архива и базы знаний проектного управления [35, с.71].

Разнообразие инструментов в системах управления проектами может помочь в реализации проектов.

К преимуществам системы управления проектами можно отнести:

1. Взаимодействие с командой проекта в режиме реального времени. Система управления проектами, содержит инструменты для коммуникаций, которые обеспечивают общение команды проекта в режиме реального времени. Преимущество заключается в том, что каждый член команды может решать вопросы по мере их поступления.

2. Документооборот. Для проектов, в которых используется большое количество документации, функционал документооборота позволяет сотрудникам корректировать, обновлять отчеты и создавать представления, которые обеспечат коммуникацию и наглядность.

3. Управление стоимостью проекта является одним из наиболее важных преимуществ управления проектами. Система управления проектами обычно содержит функционал, который поможет управлять затратами проекта.

4. Возможность управлять рисками, прогнозами и бюджетами. Выявление рисков проекта, формирование прогнозов и контроль бюджетов это одни из главных преимуществ системы управления проектами.

5. Отчетность. При помощи гибких форматов отчетов и возможности быстрого доступа к нужным данным, система управления проектами поможет завершать задачи в срок [20, с.46].

Эффективность системы управления проектами можно достигнуть грамотной формализации процедур и методов подготовки, принятия и исполнения управленческих решений, а так же за счет реализации методов и подходов по взаимодействию участников проекта, отчетности и контроля.

Итак, система управления проектами создается менеджером для каждого конкретного случая с учетом определенных особенностей. Создание правильной системы управления напрямую зависит от опыта руководителя компании. Тем не менее, быстрое и эффективное построение системы управления конкретным проектом возможно лишь в том случае, если основные элементы данной системы разработаны и утверждены в компании, имеется квалифицированный персонал, а так же информационная инфраструктура управления проектами. Доверять только опыту менеджеров было бы опасно для руководства фирмы. Несмотря на опыт менеджера, он не сможет обеспечить должное управление проектами, без адекватной культуры управления.

Данные принципы управления могут применяться повсеместно, независимо от различных факторов. Эти принципы проверялись на протяжении многих лет. Придерживаясь их, руководитель добьется больших успехов в реализации проектной деятельности.

1.2 Методологии управления проектами

Каждый проект это уникальное мероприятие, но процессы управления проектами могут быть стандартными и документы, которые формализуют

эти процессы называются – методологией управления проектами. Некоторые методологии управления документами применимы в различных областях. Другие же, наоборот, подходят только для конкретного проекта.

Без методологии никакая система управления работать не будет. Ее предназначение формализация и стандартизация подходов к управлению проектами, программами и портфелем проектов организации. Цель методологии – обеспечение работоспособности и эффективности корпоративной системы, поэтому нужно учитывать:

- Зона применения – только контрактные или ИТ– проекты, выделенная программа или все проекты компании;
- Специфика проектной компании;
- Настоящий уровень зрелости компании в области проектного управления – готовность организации принять и использовать в дальнейшем внедряемые методологические решения.

Методология управления проектами – это совокупность подходов, методов и моделей управления проектами, программами и портфелями проектов, отраженных профессиональных стандартах управления проектами глобального, международного, национального, отраслевого и корпоративного уровня, а также во всевозможных научных и практических источниках, организующую теорию и практику управления проектами с целью достижения определенного результата [19, с.98].

Основные элементы структуры методологии:

1. Методологические подходы к управлению проектами, сформулированные ведущими исследователями в сфере управления проектами: логикоструктурный, системный, интегрированный.

2. Методы управления проектами: структуризации, сетевого планирования, изученного объема, а также другие, применяемые в различных областях знаний управления проектами.

3. Модели управления проектами: зрелости организационного управления проектами, сетевые и другие модели.

4. Стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов различного уровня (глобального, международного, национального, отраслевого).

5. Частные (корпоративные и отраслевые методологии) управления проектами[21, с.36].

Выделим два понятия: базовая методология и методология для конкретной организации.

«Базовая» методология - это одна из разработанных и опубликованных рамочных методологий, которой необходима адаптация под потребности какой либо организации.

Методология «конкретная» - это приспособление рамочной методологии к потребностям конкретной организации.

Есть разные «базовые» методологии управления проектами (PMI, IPMA, ISO 1006, Agile, P2M, PRINCE2, MSF, RUP). Некоторые можно обозначит как « общие» , т.е. не ориентированные на определенный тип проектов. Две последних - MSF и RUP – целенаправленны на построение ИТ-систем и разработку программного обеспечения[24, с.118]

Наибольшую популярность получила процессная модель, использующаяся в документе АРМВОК Американского института управления проектами – PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide) редакции 2004 года признан национальным стандартом США ANSI/PMI 99-001-2004. В настоящее время действует редакция PMBoK 2008 года.

Существуют также «менеджерский» подход, который изложен в международных квалификационных стандартах ICB IPMA - International Competence Baseline IPMA. А профессиональные национальные ассоциации имеют свои PM Body of Knowledge (PMBoK), основой которых является именно этот международный стандарт. ICB IPMA принят в качестве официального базового более чем в 30 странах мира, а PMBoK - в ассоциациях почти 20 стран[15, с.201].

Для успеха управления проектами не важно, какая методология будет выбрана. Главное чтобы она была правильно реализована.

Методология управления проектами для определенной организации, в частности, определяет: «базовый» подход к управлению проектом; классификацию проектов организации и различия в подходах к проведению проектов различных типов; логику структуризации управленческих действий по областям знаний или функциям; логику привязки управленческих действий к этапам проекта; набор ролей и границы их полномочий [28, с.65].

Методы решения частных задач:

- 1) выбор отслеживаемых характеристик и их расчет;
- 2) методы прогнозирования;
- 3) метод отслеживания проекта (мониторинга);
- 4) методы определения целесообразности (возможности) внесения изменений;
- 5) подходы к формализации и использованию опыта ранее проведенных проектов;
- 6) «дополнительные» подходы (методологии), которые используются при решении задач, не регламентированных базовыми методологиями;
- 7) общая логика управления портфелем проектов (алгоритмы отбора, расстановки приоритетов, совместного планирования и управления);
- 8) управляемые параметры портфеля и их пороговые значения, при которых пересматриваются принятые решения;
- 9) методы выработки решений разного вида и т. д.[31, с.153].

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) так же является структурированной методологией к проектному управлению. Это одна из самых применяемых методологий управления проектами, широко используемая в Великобритании в управлении как в бизнесе, так в органах власти. PRINCE2 – это процессно-ориентированная проектная методология, акцент в которой делается на процессах верхнего уровня (управление,

организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков). Методология PRINCE2 базируется на семи принципах, семи темах и семи процессах. Принципы являются центральным элементом методологии: если хотя бы один из них не выполняется, то нельзя говорить о том, что проект выполняется в рамках PRINCE2.

Принципы методологии PRINCE2:

1) Постоянная оценка экономической необходимости — остается ли неизменной экономическая выгода от проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта.

2) Обучение на опыте – команда проекта должна постоянно искать и изучать опыт предыдущих проектов.

3) Определение ролевой модели – команда проекта должна иметь ясную организационную структуру и вовлекать подходящих людей для решения нужных задач [10, с.43].

4) Управление по этапам – необходимо, чтобы проекты были спланированы, а также подвергались мониторингу и контролю на каждом этапе выполнения.

5) Управление по отклонениям – следует четко обозначить допустимые границы отклонений в проекте, чтобы установить границы ответственности.

6) Фокус на продуктах – необходимо концентрироваться на определении и достижении качества продуктов (результатах проекта)

7) Адаптация к проектной среде – следует адаптировать процессы и инструменты управления проектом к требованиям проектной среды, а также к масштабу работ, их сложности, важности, квалификационным требованиям и степени риска.

Аспекты представляют собой направления проектного управления, на которые следует обращать внимание в течение длительности всего проекта[29, с.24].

Аспекты методологии управления проектами PRINCE2:

- Обоснование проекта: какую ценность проект принесёт организации;
- Организация проекта: каким образом необходимо распределить роли и ответственность между членами проектной команды для того, чтобы эффективно управлять проектом;
- Качество: какие имеются требования и критерии к качеству и каким образом можно их обеспечить;
- Планы: шаги, требуемые для разработки плана, и инструменты PRINCE2, необходимые к использованию;
- Риски: каким образом менеджмент проекта будет разрешать проблему наличия неопределённостей в плане проекта и во внешней среде;
- Изменение: как руководство проекта будет оценивать влияние непредвиденных задач, изменений и реагировать на них;
- Прогресс: реализуемость проекта, выполнение планов и дальнейшее развитие проекта;

Наконец, семь процессов разбивают жизненный цикл проекта на различные фазы, для каждой из которой имеются свои рекомендуемые к принятию действия, получаемые продукты и зоны ответственности.

PRINCE2 подразумевает следующие процессы управления проектом:

- запуск проекта
- руководство проектом
- инициация проекта
- контроль этапов
- управление созданием продукта
- управление границами этапов
- закрытие проекта

PRINCE2 стандартизирует процедуры управления проектами, улучшает координацию деятельности, помогает понять, как планировать проект и осуществить контроль его выполнения, также что сделать, если

план проекта не выполняется. Но PRINCE2 не очень хорош для маленьких проектов или для проектов, которые могут измениться в объеме.

Гибкое управление проектом (Agile Project Management) представляет собой поступательную и итеративную проектную методологию. Ее главная особенность в том, что вначале неизвестно каким будет конец и жизненный цикл проекта. Проектная деятельность тут разделяется на несколько фаз – «спринт». Каждый спринт состоит из множества задач и имеет свой конечный продукт и результат. Благодаря методологии Agile менеджер стабильно получает обратную связь и совершенствует продукт после каждой итерации [32, с.16].

В соответствии с данной методологией управления проектами, ответственность за результат делится между тремя ролями:

- Владелец продукта – определяет проектные цели, разрабатывает наилучший график при заданных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта к изменившимся требованиям и определяет приоритеты в характеристиках продукта.

- Scrum мастер – устанавливает приоритеты в выполнении задач командой проекта и ликвидирует возникающие затруднения, препятствующие этому.

- Члены команды – выполняют большую часть поставленных задач, осуществляют ежедневный менеджмент, создают отчеты о ходе выполнения проекта, контролируют качество продукта [33, с.46].

За счет того что методология Agile гибкая, есть возможность изменить параметры проекта, что значительно для таких сервисно - ориентированных проектов, как разработка программного обеспечения или графический дизайн. Но она не подходит для проектов со строго заданными параметрами и требованиями.

Таблица 1.2.1 - Сравнительная характеристика методологий управления проектами

	Преимущества	Недостатки
PMBoK	<ol style="list-style-type: none"> 1) комплексный подход к управлению проектом; 2) ориентирован на процесс; 3) описание знаний, необходимых для управления жизненным циклом проекта через процессы; 4) определение для процесса всех ресурсов, инструментов и результатов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) сложность управления небольшими проектами; 2) необходима адаптация к области применения; 3) отсутствуют методологические рекомендации.
PRINCE2	<ol style="list-style-type: none"> 1) структурированный подход к управлению проектами, в рамках четко определенной структуры. 2) разделение процессов на управляемые этапы, дает возможность эффективного управления ресурсами. 3) процессы, их взаимодействие, методики, расписаны очень подробно, что позволяет найти почти все необходимое для создания конкретного корпоративного стандарта. 4) легко масштабируем к управлению любых типов проектов. 	отсутствие какого-либо регламентирования со стороны методологии подходов к процессам, вынесенным за рамки стандарта: управление контрактами поставок, участниками проекта и прочими.
Agile Project Management	<ol style="list-style-type: none"> 1) подходит для больших и нацеленных на длительный жизненный цикл проектов, постоянно адаптируемых к условиям рынка 2) лучше всего подходит для руководителей, которым свойственно генерировать новые идеи очень часто 3) после каждой интеграции, заказчик может наблюдать за результатами 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Из- за отсутствия конкретных формулировок результатов, сложно оценить трудозатраты и стоимость, требуемые на разработку 2) Необходимость каждый раз составлять новую систему управления на основе принципов подхода Agile 3) Применение подхода сопряжено с изменениями процедур

		<p>реализации проекта и базовых ценностей</p> <p>4) Требуется знаний, упорства, больших затрат и административных ресурсов (для облегчения применения подхода принято использовать методы Scrum, Kanban и другие)</p>
--	--	---

Таким образом, получается, что у каждой организации вырабатывается своя методология, которая в сочетании с требованиями «наложит отпечаток» и сделает уникальной каждую КСУП. Можно отметить, что именно этого и требуют все известные «готовые» стандарты (или методологии) управления проектами.

1.3 Опыт внедрения систем управления проектами в различных компаниях

Для выявления динамики, а также основных тенденций развития проектного менеджмента обратимся к ретроспективе развития современной системы управления проектами.

В первую очередь следует отметить, что в основе методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, разработанные в конце 1950-х гг. в США.

Эти методики получили достаточно широкое распространение не только в странах с рыночной экономикой, но и в странах планово-директивной направленности экономики. Особо часто они использовались в строительном производстве. Именно с них началось возникновение и распространение методов проектного управления.

Обращаясь к истокам их возникновения, приводятся ставшие хрестоматийными следующие примеры.

В 1956г. фирма «Дюпон», исследуя возможности вычислительной машины Univac, объединилась с группой фирмы «РэмингтонРенд». Они попробовали использовать ЭВМ для составления планов- графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов компании «Дюпон». Так был создан простой метод описания проекта с применением ЭВМ. Его назвали метод УолкераКелли, позже переименовали в Метод Критичного Пути – МКП (или СРМ – CriticalPathMethod)[12, с.146].

В это же время в военно-морских силах США создан метод анализа и оценки программ PERT (ProgramEvaluationandReviwTechnique). Он был разработан корпорацией «Локхид» и консалтинговой фирмой «Буз,Аллен энд Гамильтон» для реализации проекта разработки ракетной системы «Поларис», в котором около 3800 подрядчиков и 60 тыс. операций. Метод PERT позволял руководству программы знать, кто ответственный и что необходимо делать в определенный момент времени, а также вероятность своевременного завершения некоторых операций. Проект завершился на два года раньше запланированного срока благодаря успешному руководству. Этот метод управления вскоре стал использоваться во всех вооруженных силах США[35, с.59].

Данная методика прекрасно себя зарекомендовала при координации работ, выполняемых разными подрядчиками в рамках крупных проектов по разработке новейших видов вооружения.

Ведущие промышленные предприятия начали применение схожей методики управления практически одновременно с военными для разработки новых видов продукции и модернизации производства.

На данном этапе, как было отмечено ранее, наиболее широкое применение получила методика планирования работ на основе проекта в строительстве.

Например, для успешного управления проектом сооружения гидроэлектростанции на реке Черчилль в Ньюфаунленде (полуостров Лабладор). Стоимость этого проекта 950млн. дол. Строительство длилось 9 лет. Проект был очень сложным по количеству участников и с точки зрения строительного производства. В нем было более 100 строительных контрактов, стоимость некоторых из них достигала 76 млн. дол. Проект финансировала фирма ChurchillFallsLabradorCorp., которая наняла компанию AcresCanadianBetchel для разработки проекта и управления строительством [37, с.16].

Благодаря применению метода планирования и управления на основе информационных технологий и возможностей вычислительной техники проект удалось завершить намного раньше установленного срока. Однако первые ЭВМ были дорогостоящими и доступны только крупным компаниям.

В это время методологию проектного управления могли осилить только крупные организации, и первые проекты представляли с собой масштабные работы.

Следует отметить, что на данном историческом этапе методология проектного управления была под силу только крупным организациям, и первые проекты представляли собой масштабные работы, количеству исполнителей и капиталовложениям государственные или частные программы.

При этом можно заметить, что изначально крупные организации осуществляли разработку программного обеспечения для поддержки собственных проектов, вскоре первые системы управления проектами появились и на рынке программного обеспечения[31, с.17].

Бурное развитие систем началось, когда компьютер стал рабочим инструментом для широкого круга руководителей.

К потребности создания систем для управления проектами нового типа, привело увеличение пользователей управленческих систем. Управленческие системы нового поколения разрабатывались как средство

управления проектом, доступное в понимании любому менеджеру без специальной подготовки, позволяющее легко и быстро включиться в работу.

«TimeLine» принадлежит именно к такому классу систем. Разработчики новых версий такого же класса, максимально сохранили внешнюю простоту систем, при этом расширили их функциональные возможности и мощность, сохранив низкие цены для компаний любого уровня.

В настоящее время в США и многих других странах используются эти системы во многих областях жизнедеятельности.

Сегодня управление проектами – это один из важнейших механизмов управления в рыночной экономике. В развитых странах он используется практически во всех проектах. Так в Японии, все инвестиционно-строительные проекты не обходятся без оценки и реализации технологий управления проектами [34, с.14].

Следует особо подчеркнуть, что в настоящее время методология и средства управления проектами широко используются не только в реализации конкретных проектов различных масштабов и отраслевой принадлежности, но во всех иных сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности, в том числе и в государственном управлении развитых стран. В последние годы правительства таких стран как США, Германия, Япония, Франция и др. все более и более используют в своей повседневной деятельности методы и средства управления проектами.

Так, например, практически каждый чиновник правительства США использует на своем персональном компьютере программные средства управления проектами в составе набора стандартных пакетов программ. Эти средства активно применяются не только для управления федеральными проектами и программами, но и для осуществления управленческих функций внутри правительственного аппарата.

Так, например, создана единая Международная ассоциация управления проектами - IPMA с центром в г. Цюрих, Швейцария.

Международная ассоциация управления проектами - это международная организация в области управления проектами, объединяющая 34 национальные ассоциации управления проектами и около 20000 членов практически из всех развитых европейских стран, а также Турции, Египта, Китая, Индии, Южной Африки и Латинской Америки. Данная ассоциация зарегистрирована в Швейцарии в 1965 г. как некоммерческая, профессиональная организация, основной целью которой является помощь в развитии и широкому применению на практике методов и средств управления проектами в разных странах мира [38, с.14].

Главными направлениями деятельности IPMA являются: исследования и разработки, образование и обучение, стандарты и сертификация в области управления проектами. Членами IPMA являются преимущественно национальные ассоциации по управлению проектами. Деятельность этих ассоциаций направлена на обеспечение профессиональных потребностей специалистов, работающих в области управления проектами, в своих странах на родном языке. В свою очередь IPMA обеспечивает профессиональные потребности национальных ассоциаций на международном уровне.

Использование информационных систем (ИС) и информационных технологий (ИТ) в условиях интенсивного развития рыночных отношений одним из важнейших элементов эффективного управления.

Для эффективного управления проектами необходима единая информационная система управления, автоматизирующая процессы управления проектами. Помимо автоматизации процессов ИСУП также является единым хранилищем проектной документации и корпоративной базой знаний по управлению проектами.

В настоящее время существует более 200 ИСУП, среди которых наиболее распространенными информационными системами УП являются:

- MS Project, Производитель Microsoft Corp. (США);
- Spider Project, производитель Spider Technologies Group (Россия) ;
- PJM ORACLE, Oracle (США);

- ProjectExpert, производитель Про-ИнвестКонсалтинг (Россия);
- Open Plan, Производитель Welcom Corp. (США)[45, с.74].

В настоящее время представители многих российских банков заявляют об актуальности вопросов эффективного управления проектами. Внедрение системы управления проектами в Альфа-банке началось со сферы информационных технологий, т. к. в банке реализовывается большое количество ИТ-проектов. В качестве информационной системы управления проектами была выбрана MSProject и MS ProjectCentral. В качестве результатов от внедрения системы управления проектами менеджеры выделяют прозрачность и предсказуемость реализации проектов. Несколько крупных проектов были реализованы в срок и в рамках выделенных бюджетов. В настоящее время все проекты банка ведутся в едином стандарте, происходит планирование всех ресурсов и работ, определены единые понятия и категории — сроки, ресурсы, результат.

Ниже будет представлена сводная таблица, в которой указан опыт внедрения системы управления проектами в таких российских банках как: ПАО «Промсвязьбанк», ОАО «Сбербанк России» и ООО «ХКФ Банк». В большинстве случаев в качестве информационной системы управления проектами в выше перечисленных банках была выбрана MSProject и MS ProjectCentral.

Таблица 1.3.1- Опыт внедрения системы управления проектами в ряде банков

	ПАО «Промсвязьбанк»	ОАО «Сбербанк России»	ООО «ХКФ Банк»
Область применения	Все проекты банка	Все проекты банка	Все проекты банка
Цель	Обеспечение внесения изменений в проектах в соответствии	Обеспечения эффективного расходования финансовых ресурсов	Быстрое и планомерное внедрение изменений в соответствии с графиком релизов,

	с внутренними процедурами для эффективного	в соответствии с графиком платежей по смете административно-хозяйственных расходов	а также снижение рисков внедрения проектов
Результаты внедрения системы управления проектами	1. Появилась общая актуальная картина проектов 2. Появилось чёткое распределение прав и обязанностей между участниками проектной деятельности	1. Повысилась удовлетворенность заказчиков результатами проектов 2. Сократились превышения бюджетов проекта	1. Повысилась эффективность распределения ресурсов между проектами 2. Сократились временные задержки в выполнении проектов

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что на сегодня всё больше банков осознают необходимость в управлении проектами и преимуществ, которые может дать грамотно построенная КСУП. Наибольшая потребность в управлении проектами существует в крупных и средних банках, а также в небольших динамично развивающихся банках, реализующих большое количество различных проектов. Практически во всех банках наибольшее количество реализуемых проектов связано со сферой информационных технологий, таких как совершенствование процессов сбора и обработки информации, формирования отчётности и автоматизации операций.

Подводя итог можно сказать что, в корпоративной системе управления проектами испытывают потребность компании, которые реализуют очень большой пул проектов. КСУП позволяет таким компаниям стандартизировать, автоматизировать и поддерживать проектную деятельность. Система управления проектами необходима для повышения качества планирования и более эффективного исполнения проектов компании. Внедрение КСУП позволяет увеличить число успешно реализуемых проектов, повысить компетентность компании и эффективнее подходить к реализации проектной деятельности.

В следующей главе будет предложен регламент по управлению проектной деятельностью, который будет направлен на описание процедур управления проектами, жизненный цикл проекта, основные роли и разграничения между основными участниками проектной деятельности. Регламент несет в себе аналитическую и методологическую основу, которая поможет руководителю проектов организации обучения персонала, ведению архивов и подготовке отчетов о проектной деятельности.

Глава 2 Анализ деятельности «РА «Мозаика»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Рекламное агентство «Мозаика» основано в 2005 году. Сегодня агентство относится к числу лидеров на белгородском рекламном рынке.

Собственный производственный комплекс, оснащенный современным оборудованием, используется для изготовления световых коробов и объемных букв, штендеров и информационных стендов, вывесок и табличек, панель-кронштейнов. Возможно изготовление объемных и плоских конструкций любых размеров и форм, световых (в том числе со светодиодной подсветкой) и не световых, из различных материалов, с разными вариантами крепления.

Рекламное агентство «Мозаика» имеет современное типографское оборудование. Долговечные материалы гарантируют долгий срок службы изготовленных рекламных конструкций: со временем они не поблекнут, не потеряют своего внешнего вида и привлекательности.

При разработке рекламной кампании, фирменного стиля или дизайна приоритетом является эффективность. Если стратегия продвижения требует творческих, нестандартных решений, агентство предлагает их. Если традиционный подход даст более высокие результаты, агентство будет придерживаться его.

Рекламное агентство «Мозаика» располагает собственным производством. За счет этого стоимость наружной рекламы, полиграфии и всей кампании минимальна. Изготавливая носители самостоятельно, компания контролирует качество и гарантирует выполнение каждого проекта в срок.

В комплекс услуг рекламного агентства «Мозаика» входят:

- наружная реклама и оформление интерьеров (дизайнерские разработки, изготовление и монтаж рекламно-информационных элементов для оформления торговых точек, промышленных зданий, муниципальных учреждений и культурно-развлекательных центров);

- интернет-проекты;
- оптовое и розничное сотрудничество с клиентами компании;
- широкоформатная печать;
- размещение наружной рекламы (щиты 6х3м, пилларсы 1,4х2,9м, сити-лайты 1,2х1,8).

Рекламное агентство «Мозаика» имеет линейно-функциональную структуру (рис. 2.1.1)

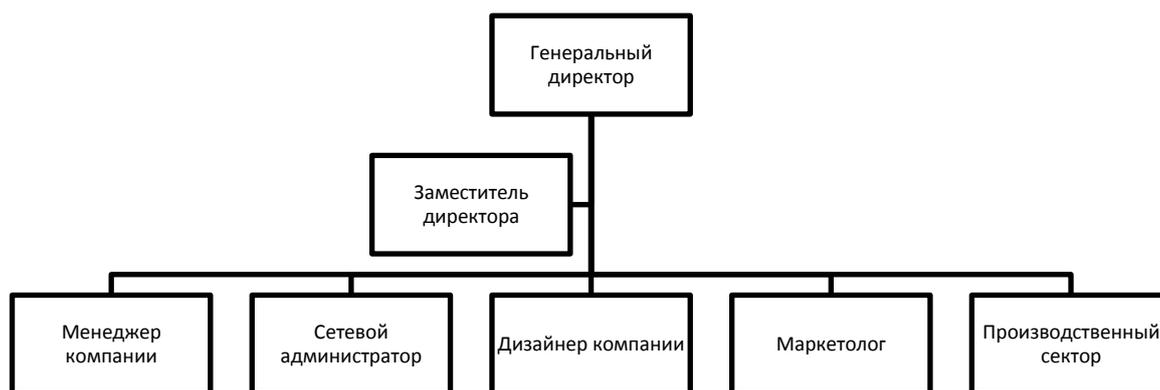


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура рекламного агентства «Мозаика»

Общая численность работников составляет 25 человек, обязанности распределены следующим образом:

Генеральный директор занимается разработкой стратегического планирования деятельности, заключает договоры, посещает выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы агентства, является главным распорядителем финансовых средств.

Заместитель директора контролирует и координирует работу агентства, контролирует все управленческие решения на всех уровнях агентства,

принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины.

Менеджер компании занимается продажей рекламных услуг, заключением договоров с клиентами

Сетевой администратор занимается обеспечением бесперебойного функционирования компьютерной сети и информационной безопасности агентства.

Дизайнер компании занимается разработкой дизайн-макетов, размещением наружной рекламы и разработкой фирменного стиля по заказу клиентов.

Маркетолог компании занимается продвижением товаров и услуг компании, организацией промоакций, для привлечения потенциальных клиентов.

Производственный сектор компании создает продукт, который получает конечный потребитель.

Таблица 2.1.1- Численность сотрудников рекламного агентства «Мозаика»

Название должности	Количество сотрудников (чел.)
Генеральный директор	1 чел.
Заместитель директора	1 чел.
Менеджер компании	4 чел.
Сетевой администратор	1 чел.
Дизайнер компании	3 чел.
Маркетолог компании	2 чел.
Производственный сектор	13 чел.

В таблице представлены данные показывающие общее число сотрудников работающих в рекламном агентстве «Мозаика». В обязанности сотрудника входит выполнение установленных задач, исполнение планов на запланированный срок, умение обнаружить проблему и предложить решение по ее устранению.

В рекламном агентстве «Мозаика» действует сдельная форма оплаты труда. При такой форме работник может увеличить свою заработную плату путем повышения производительности за счет применения передовых методов и приемов в работе или увеличивая интенсивность труда.

Работа в рекламном агентстве «Мозаика» строится по проектному принципу. В состав проектной команды обязательно входит менеджер проекта, отвечающий за координацию группы и коммуникацию с клиентом, а также дизайнеры. Размер проектной группы, а также сроки выполнения работ и механизм взаимодействия с клиентом варьируются в зависимости от сложности и специфики заказа. Объем и сроки выполнения работ зависят от конкретного проекта, также как и способ взаимодействия с клиентом.

В месяц рекламное агентство мозаика выполняет около 3 крупных и 7 мелких проектов. В приоритете компании, крупные проекты, поскольку они приносят крупную прибыль. Но при этом компания теряет мелкие заказы, поскольку все ресурсы направлены на приоритетные направления. Крупные проекты реализуемы в РА «Мозаика» могут занять по времени от 2х недель до нескольких месяцев, а мелкие проекты от 2х дней до 6 дней. Крупные заказы поступают чаще всего от разных клиентов, которые ранее не обращались в РА «Мозаика», а мелкие заказы поступают от постоянных клиентов, но прибыли приносят меньше чем крупные за счет своего небольшого масштаба. В следствие того, что руководство ориентируется на более крупные проекты, РА «Мозаика» теряет своих постоянных клиентов, по той причине, что проекты выполняются не в срок.

На стадии инициации любого проекта в рекламном агентстве устанавливается предварительная его стоимость, которая может уточняться

по мере реализации проекта. После подписания договора, начинается работа над проектом. Стоит отметить, что, если отношения между агентством и клиентом доверительные, то предварительная работа может начаться и до подписания договора с дополнительными соглашениями.

В зависимости от объема работы и сроков проекта, возможны предварительные встречи с клиентом для обсуждения результатов, достигнутых на текущую дату, внесения корректировок и решения прочих организационных вопросов.

Рекламное агентство «Мозаика», практикует тесное взаимодействие с клиентом во время работы над проектом, что обеспечивает большее понимание бизнеса клиента, его потребностей и потенциала. После окончания выполнения работ по проекту, агентство предоставляет на обсуждение с клиентом результаты своей работы. В дальнейшем, возможны корректировки, если заказчик имеет возражения, а также если подобные корректировки предусмотрены договором. Тем не менее, даже после окончания работы над проектом, общение между агентством и клиентом не прекращается, поскольку существует вероятность повторного обращения в агентство.

Руководитель рекламного агентства «Мозаика» осуществляет управление проектами при помощи стандартных методов, однако в компании отсутствует стандартизированное управление проектами, что приводит к таким проблемам, как невыполнение работы в срок, потеря постоянных клиентов и отсутствие понимания внутри коллектива компании.

Так же в РА «Мозаика» отсутствует программа, обеспечивающая формирование финансовых документов, отвечающих российским и международным стандартам бухгалтерского учета.

Несмотря на все минусы, финансовые показатели компании растут, что свидетельствует о том, что компания находится на стабильном уровне развития и может функционировать на рынке.

Таблица 2.1.2 – Финансово-экономические показатели деятельности рекламного агентства за 2016-2017 гг.

Показатели	Ед. изм	2016	2017	Отклонение	
				В абсолют значениях	В процентном соотношении %
Объем реализации услуг	Тыс.руб	1518,7	1764,3	2464,7	+ 16,23%
Численность работающих	Чел	17	25	8	+47,06%
Производительность труда на 1 работника	Руб	49,4	52,7	27,3	+5,52%
Фонд оплаты труда сотрудников	Тыс.руб	397,1	475,4	78,3	+19,88%
Среднегодовая заработная плата 1 работника	Тыс.руб	110,3	126,1	15,8	+14,42%
Себестоимость услуг	Тыс.руб	147,8	164,3	16,5	+11,37%
Прибыль от реализации	Тыс.руб	35 27	4708	1181	+33,48%
Рентабельность деятельности	%	32,0	36,0	4	+12,50%
Рентабельность продаж	%	25	28,2	3,2	+12,80%

Из данных приведенных в таблице можно сделать вывод, что по сравнению с 2016 годом в 2017 году увеличился объем реализации на 16,23 % и составил 2464,7тыс.руб, произошел рост цен на оказываемые услуги, при этом хорошо видно, что увеличение объема произошло за счет увеличения численности персонала на 8 человек и на конец 2017 года общая численность персонала рекламного агентства «Мозаика» составила 25 человек. Фактор роста численности привел к увеличению роста объема реализации в натуральном выражении, т.е. при увеличении штата, фирма может обслуживать больше клиентов и это подтверждают показатели

производительности работников, которая выросла с 498,4 в 2016 г до 526,7 руб. на 1 работника в 2017 году.

Среднегодовая заработная плата работников возросла по сравнению с 2016 г на 15,8% со 110,3 тыс. руб. до 126,1 тыс. руб. в год, темп роста увеличения среднегодовой заработной платы опережает темп роста производительности труда, поскольку была произведена индексация заработной платы в связи с инфляцией.

Себестоимость в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась с 147,8 до 164,3 руб. на размер себестоимости в большой степени влияет размер произведенных затрат – аренда офиса, оплата коммунальных услуг, увеличение фонда оплаты труда, содержание техники и др.

Основная цель любого коммерческого предприятия – это извлечение прибыли. Из данных видно, что прибыль увеличилась на 33,48%. Этот показатель свидетельствует, что управление производством производится эффективно. Это подтверждает и рост рентабельности деятельности и рост рентабельности продаж на 4 и 3,2 % соответственно.

2.2 Разработка системы управления проектами в организации

Цель разработки системы управления проектами - сформировать единый подход к управлению проектами по направлениям деятельности.

Задачи системы управления проектами:

1. Описание порядка проведения основных процедур управления проектами;
2. Разграничение функций между участниками процесса управления проектами;
3. Определение требований к составу документов, необходимых при проведении процедур управления проектами;

4. Определение сроков выполнения функций при проведении процедур управления проектами.

Для удобства использования, система управления будет представлена в виде регламента, который будет включать в себя этапы управления проектной деятельностью. Регламент будет состоять из: Общего положения; Порядка выполнения работ и Формирования отчетности после завершения проектной деятельности.

Регламент по управлению проектами в рекламном агентстве «Мозаика»

Оглавление

1. Общие положения
 - 1.1. Цель
 - 1.2. Специальные термины
2. Порядок выполнения работ связанных с проектной деятельностью
 - 2.1 Участники процессов управления проектами
 - 2.2 Основные этапы проектной деятельности
3. Формирование отчетности после завершения проектной деятельности
 - 3.1 Порядок формирования отчетности после завершения проектной деятельности
 - 3.2 Порядок предоставления отчетности после завершения проектной деятельности

1. Общие положения

1.1. Цель

Регламент устанавливает правила в отношении действий сотрудников к проектной деятельности. Этого регламента являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками компании.

Целью управления проектами является достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.

Регламент представляет собой удобное комплексное средство, предназначенное для контроля выполнения проектов, управления имеющимися ресурсами (временными, финансовыми, человеческими) и организации взаимодействия между участниками проектов.

1.2. Специальные термины

Проект- это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Продукт проекта -это измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта.

Работа проекта - это действие, выполняемое для достижения цели проекта.

Расписание проекта (календарный план)- это плановые даты исполнения работ и контрольных событий проекта.

Управление проектами — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками.

2.Порядок выполнения работ связанных с проектной деятельностью

2.1 Участники процессов управления проектами

Рекламное агентство «Мозаика» состоит из нескольких подразделений, каждый из которых выполняет определенную функцию: управленческий офис, отдел маркетинга и продаж, отдел коммуникаций и понимания, отдел продвижения и розничных продаж, производственный отдел.

1. Управленческий офис включает в себя директора и его заместителя, задачами которых является управление деятельностью всех подразделений компании, для этого осуществляет стратегическое планирование, разрабатываются или одобряются все регламентирующие документы включая оргсхему компании. Это офис отвечает за то, чтобы компания предоставляла востребованный продукт и успешно развивалась.

2. Отдел маркетинга и продаж, деятельность подразделения включает анализ результатов продвижения, разработку эффективных способов привлечения внимания потенциальных клиентов к продукту компании, проведение различных кампаний с целью увеличить количество обращений клиентов и потенциальных клиентов. После того как заинтересованные клиенты обратились в компанию, осуществляется продажа.

3. Отдел коммуникаций и понимания создает инструменты, которые позволяют быстро познакомить любого заинтересованного человека с продукцией компании и самой компанией. Для этого готовятся акции, используются бонусные карты и различные программы лояльности.

4. Отдел продвижения и розничных продаж создает заинтересованность клиентов и желание обратиться в отделы продаж. С помощью рекламы создает большое количество обращений клиентов в компанию. Отдел продаж отвечает за обеспечение компании высоким валовым доходом и валовой прибылью, достаточной для обеспечения платежеспособности и расширения компании.

5. Производственный отдел создает продукт компании, который получает конечный потребитель.

2.2 Основные этапы проекта

1. Создание плана проекта- перед созданием проекта нужно решить, каким будет этот проект, какова его область охвата и чего необходимо достичь при помощи этого проекта.

План проекта включает в себя следующие этапы:

1) Начало проекта - на этапе планирования проекта важно определить цели, предположения и ограничения проекта, для этого потребуется значительное время или занятость ряда сотрудников.

2) Начало плана проекта – на данном этапе необходимо создать файл проекта и ввести предварительные данные по конкретному проекту.

3) Определение конечных результатов проекта - установив цели проекта, следует определить, какой реальный продукт или услуга соответствует этим целям.

2. Планирование действий по проекту - после определения сути проекта необходимо изучить основные действия, связанные с проектом, чтобы обеспечить его успешное выполнение.

На данном этапе необходимо:

1) Определение этапов и задач - после определения работ по проекту их можно распределить по вехам, этапам и задачам, а затем ввести в план проекта.

2) Планирование графика задач проекта - после установления задач следует уделить внимание взаимосвязям между задачами и их привязке к конкретным датам.

3) Создание связей между проектами-создавая взаимосвязи между задачами в различных проектах, можно оценить влияние изменений или операций в одном проекте на другой проект.

3. Планирование и приобретение ресурсов-на данном этапе планирования проекта уже определен его объем, составлен список задач, а также произведена оценка длительностей задач.

Целями данного этапа является:

1) Оценка потребностей в ресурсах-к настоящему моменту уже определен предмет проекта, включая список задач и оценку длительности задач. Эти сведения можно использовать для выполнения предварительных оценок, формулировки требований, выделения персонала и приобретения необходимых ресурсов.

2) Создание группы проекта - все ресурсы определены, утверждены и получены. Теперь можно создать группу, введя сведения о ресурсах в план проекта.

3) Назначение ресурсов задачам - после ввода в проект сведений о ресурсах можно назначить ресурсы определенным задачам, на которые разбивается проект.

4. Планирование затрат по проекту - при отсутствии четкого понимания связанных с проектом затрат проект быстро выходит из-под контроля и становится нерентабельным. Затраты складываются из затрат на все ресурсы, необходимые для выполнения проекта, включая персонал, выполняющий работу, оборудование и расходные материалы.

1) Предварительная оценка затрат– это процесс расчета примерных затрат на ресурсы и задачи, необходимые для выполнения проекта.

2) Определение бюджета затрат и базовых данных - после ввода норм затрат можно сохранить их в виде бюджета, чтобы затем начать отслеживание и управление планом. Кроме того, можно добавить важные заметки об изменениях бюджета, предоставлять доступ к сведениям о бюджете другим сотрудникам или преобразовывать данные в другие форматы.

3) Подготовка к управлению затратами - после определения затрат можно выполнить необходимые приготовления для отслеживания и управления ими, чтобы избежать выхода проекта за рамки бюджета.

5. Планирование качества и рисков - качество является ключевым аспектом, непосредственно влияющим на заказчиков и пользователей. Отсутствие плана управления рисками может неблагоприятно сказаться на выполнении проекта.

1) Перед началом проекта следует определить стандарты качества, необходимые для достижения целей проекта.

2) Определение, планирование и снижение рисков на разных этапах выполнения проекта помогут удержать проект в рамках календарного плана и бюджета.

6. Печать и распространение данных проекта-необходимо информировать заинтересованные стороны и членов группы о ходе

выполнения проекта, предоставляя им доступ к сетевым и печатным представлениям и отчетам.

1) После создания календарного плана проекта можно распространить среди заинтересованных сторон или членов группы проекта печатные копии последних текущих сведений о проекте.

2) Распространение сведений о проекте в интерактивном режиме осуществляется путем создания отчетов для заинтересованных сторон и членов группы.

7. Управление календарным планом- осуществляется путем выявления проблем, настройки календарного плана и информирования заинтересованных сторон и членов группы проекта о ходе выполнения.

1) Определение проблем планирования-при отслеживании фактического хода выполнения задач можно просмотреть календарный план, чтобы определить существующие и возможные затруднения в выполнении задач.

2) Приведение задач, этапов или проекта в соответствие с календарным планом. Если определены узкие места календарного плана, для управления планированием можно воспользоваться разнообразными стратегиями.

8. Управление ресурсами- осуществляется посредством отслеживания хода выполнения задач, определения и разрешения проблем, связанных с выделением ресурсов, управления общими ресурсами и информирования заинтересованных сторон и членов группы о ходе выполнения.

1) Наиболее эффективным способом измерения хода выполнения работы ресурсов, является балансировка их загрузки и отслеживание хода выполнения задач.

2) Определение проблем с выделением ресурсов -просмотр таких сведений о ресурсах, таких как их назначения, чрезмерная или недостаточная загрузка, затраты на ресурсы и отклонения фактических трудозатрат от плановых, позволяет проверять, оптимально ли назначаются ресурсы, и добиваться нужных результатов.

3) Управление сведениями об общих ресурсах-после добавления ресурсов предприятия следует просматривать или изменять сведения об общих ресурсах, что обеспечить максимальную гибкость и рентабельность проекта.

9. Управление затратами заключается в удержании затрат в рамках бюджета. Затраты – это расходы на все ресурсы, необходимые для выполнения проекта, включая персонал, выполняющий работу, оборудование и расходные материалы.

Отслеживание затрат - регулярный анализ основных сведений о затратах по проекту в сочетании с более углубленным анализом сведений о затратах помогут обеспечить финансовый успех проекта.

10. Управление рисками

1) Необходимо определить потенциальные источники проблем, предугадывая риски и предпринимая ответные действия, и информировать заинтересованные стороны и членов группы о ходе выполнения проекта.

2) Определение, снижение и контроль рисков помогут достичь цели проекта.

3) После появления риска может возникнуть необходимость отреагировать на это, чтобы обеспечить контроль воздействия этого события на проект.

Закрытие проекта – на заключительном этапе необходимо организовать встречу заинтересованных сторон и членов группы проекта и проанализировать, что было сделано правильно, а что – нет, а также выработать окончательные представления и отчеты (как печатные, так и доступные по сети).

Просмотр окончательных сведений о проекте включает в себя подведение итогов и предоставление окончательных сведений о проекте, анализ успешности выполненных работ и архивирование данных проекта.

3. Формирование отчетности после завершения проектной деятельности

3.1 Порядок формирования отчетности после завершения проектной деятельности

1) После завершения реализации проекта руководитель проекта осуществляет анализ результатов проекта и формирует итоговый отчет по проекту, который должен содержать следующие разделы:

- Отчет об исполнении бюджета проекта.
- Отчет о достижении целей проекта, отражённых в паспорте проекта.
- Перечень проблемных ситуаций, возникших в ходе реализации проекта и предложения по их решению

2) Итоговый отчет о результатах проекта представляется руководителям функциональных подразделений, сотрудники которых входили в состав проектной команды, и куратору проекта для анализа и согласования.

3) Согласованный итоговый отчет представляется руководителю компании для утверждения.

3.2 Порядок завершения проектной деятельности

1) Формирование документации после завершения проекта

- Итоговый отчет о результатах проекта;
- Информация о степени удовлетворенности заказчика результатами проекта.
- Распоряжение о закрытии проекта;
- Архив проекта.

2) Итоговое оценивание проекта - утверждение итоговой оценки проекта и издание распоряжения о закрытии проекта. Ответственный за результат выполнения операции и надлежащее его документальное оформление - руководитель проекта.

3) Архивирование материалов проекта - создание архива проекта. Ответственный за результат выполнения операции и надлежащее его документальное оформление - руководитель проекта.

Внедрение системы управления проектами позволит организации установить единую методологию реализации всех проектов компании, обеспечить согласованное управление и централизованный контроль всех проектов, получить оперативную целостную картину текущего состояния проектов организации. Для более эффективной работы фирмы, регламент должен развиваться небольшими шагами, невозможно внедрить систему управления проектами за короткое время. Следует начинать с самых простых, действительно необходимых форм и отчетов и постепенно, шаг за шагом, вводить новые элементы. Периодически необходимо пересматривать регламент для отражения актуального состояния управления проектами.

2.3 Оценка эффективности системы управления на предприятии

На данный момент в рекламном агентстве «Мозаика» отсутствует единый формализованный подход к управлению проектами, а так же существует ряд проблем связанных с управлением проектной деятельностью. Ниже будут перечислены проблемы, которые обычно вызывают у руководителя фирмы беспокойство. Эти проблемы свидетельствуют о том, что в компании отсутствует четко налаженная, эффективная система управления.

Итак, рассмотрим основные проблемы, которые присутствуют в РА «Мозаика»:

1. Поскольку количество проектов в компании растет, руководителю становится трудно понимать, укладывается ли конкретный проект в срок и бюджет, каковы прогнозы на успешное завершение каждого проекта.
2. Несмотря на большое количество проектов, доля успешных проектов в компании невелика.

3. В рекламном агентстве «Мозаика» есть примеры успешных проектов, однако опыт и знания полученный от таких проектов не извлекается и не применяется в дальнейшей деятельности компании.

4. Поскольку отсутствует этап планирования, загрузку сотрудников которые участвуют в проекте сложно контролировать.

5. Так же много времени тратиться на сбор и обработку данных о ходе проекта, так как нет четкого определения ответственных лиц.

6. Как следствие из всего вышесказанного, участились случаи недовольства клиентов компании результатами проектов, и это приводит к тому, что репутация фирмы ухудшается.

Для того чтобы решить ряд этих проблем, компании необходима система управления которая была разработана и представлена в виде регламента по управлению проектной деятельностью в пункте 2.2

Этот регламент позволит установить правила в отношении действий сотрудников к проектной деятельности, устранить ряд проблем связанных с отсутствием четкого распределения обязанностей сотрудников, уладить ситуацию с распределением ресурсов и повысить продуктивность компании в целом.

Одним из методов внедрения КСУП для рекламного агентства «Мозаика» может стать приобретение таких программ как ProjectExpert, MSProject, Spider или OpenPlan. Данные программы помогут автоматизировать процесс управления проектами. Ниже будет представлена сравнительная характеристика этих программ по различным показателям, которая поможет выбрать наиболее подходящую программу для рекламного агентства «Мозаика».

Таблица 2.3.1 – Сравнительная характеристика программ

Программа	ProjectExpert	MSProject	Spider	OpenPlan
Страна-производитель	Россия	США	Россия	США
Разработчик	Про-Инвест	Microsoft	Spider	Welcome

			Technologies	Software
Русификация	Да	Да	Да	Да
Основные функции	Составление бизнес-плана для инвесторов	Базовый набор офисных инструментов	Профессиональное управление средними и крупными проектами	Электронный офис проекта
Минимальные требования	Процессор i486DX-66, ОЗУ 16Мбайт, свободное место на диске 40 байт	Процессор 700МГц, 2ГБ места на жестком диске	Процессор i486, ОЗУ 32 Мбайт, место на диске 25 Мбайт	ОЗУ 320Мбайт
Безопасность данных	В сетевой версии разграничение прав доступа для различных категорий пользователей	В MicrosoftProject реализованы концепции безопасности, использующиеся в MicrosoftWindowsNT	Контроль доступа пользователей	Контроль имени пользователя и пароль
Сетевая версия	Есть	MS Project Central	Отсутствует	Есть
Стоимость	Сетевая версия: 120тыс.руб. Несетевая версия: 75тыс.руб.	Сетевая версия: 160 тыс. руб. Несетевая версия: 60тыс.руб.	Сетевая версия: - Несетевая версия: 90 - 120 тыс. руб.	Сетевая версия: 140 тыс.руб. Несетевая версия: 115 тыс.руб.

ProjectExpert подходит для пользователей, не имеющих специальной подготовки в области финансового анализа, что является преимуществом для РА «Мозаика» поскольку не нужно искать новых специалистов в ИТ сфере.

Данная программа обеспечивает формирование финансовой отчетности, позволяет подготовить подробный бизнес-план проекта на уровне международных стандартов.

MS Project создан, чтобы помогать менеджеру проектов разработке планов, распределении ресурсов по задачам, отслеживании прогресса и анализе объемов работ.

Spiderпозволяет задавать длительность расписания работ, может задавать группы ресурсов, которые выполняют работы вместе и группы взаимозаменяемых ресурсов, что позволяет получить более короткое расписание.

OpenPlan это полностью русифицированная профессиональная программа планирования и контроля крупных проектов масштабах предприятия, включает мощные средства ресурсного и стоимостного планирования.

Для рекламного агентства самым рациональным будет приобретение программного обеспечения от MS Project. Это программа не требует определенных знаний и имеет весь необходимый объем инструментов для эффективной работы компании. Для компании выгоднее будет приобрести сетевую версию (160 тыс. руб.), поскольку она автоматически обновляется и не требует покупки новой версии через определенный промежуток времени.

Поскольку основной проблемой рекламного агентства «Мозаика», является невыполнение проектов в срок, то стоит проанализировать работу компании после внедрения КСУП именно по данному критерию.

В месяц РА «Мозаика» выполняет 10 проектов, около 3 крупных и 7 мелких. Крупный проект в среднем занимает 12 дней, а мелкий 3 дня. Проекты выполняются одновременно, но так как руководитель компании не может правильно распределить ресурсы, то большинство проектов выходят за рамки сроков.

За год РА «Мозаика» выполняет около 80 проектов, это только 60% успешно реализованных проектов. Прибыль компании от реализации услуг в 2017 году составила 4708 тыс. руб. однако если бы процент выполнения проектов был больше, то компания бы получила намного больше.

Прибыль компании за 1 год = 4708000 руб. (80 проектов)

Запланированная прибыль компании после внедрения КСУП за 1 год = 7062000 руб. (120 проектов).

Внедрение КСУП поможет компании сократить сроки выполнения проектов и тем самым увеличить количество заказов, что в свою очередь приведет к увеличению прибыли.

Для того чтобы выяснить на сколько эффективна предложенная система управления проектами необходимо сравнить проектные показатели до и после внедрения КСУП в РА «Мозаика».

Таблица 2.3.2 - Сравнительная характеристика критериев эффективности КСУП в рекламном агентстве «Мозаика»

Критерии эффективности	До внедрения КСУП в РА «Мозаика»	После внедрения КСУП в РА «Мозаика»
Цели и задачи	Несоответствие поставленным целям, задачам и стратегиям организации	Повышение эффективности проектов компании и использования всех видов ресурсов для выполнения поставленных целей и задач
Время	Невыполнение в срок и потеря актуальности долгосрочных проектов к моменту их завершения	Сокращение времени работ за счет четкого распределения обязанностей
Риски	Недооценка влияния возможных рисков	На этапе планирования рисков выявляются ключевым аспектом, непосредственно влияющим на заказчиков и пользователей.
Бюджет	Превышение установленного бюджета за счет отсутствия этапа планирования затрат на проект	На этапе планирования затрат просчитываются все затраты необходимые для выполнения проекта, включая персонал, выполняющий работу, оборудование и расходные материалы.
Коммуникации	Слабо-налаженная система коммуникации между участниками проекта, что приводит к увеличению сроков разработки проекта.	Четко налаженная система коммуникации между участниками проекта, что приводит к выполнению поставленных задач в срок.
Ресурсы	Конфликты, возникающие	Все имеющиеся ресурсы

	при распределении имеющихся ресурсов, если компания занимается осуществлением нескольких проектов одновременно	четко распределены между всеми проектами
Архивирование данных	Отсутствие централизованного хранения информации	Централизованное хранение информации и возможность оперативного получения данных с необходимой детализацией.

Исходя из данных приведенных в таблице можно сделать вывод, что применение в компании КСУП, позволяет более обоснованно определять цели и оптимально планировать стратегию организации, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт успешно реализованных проектов.

Еще одним способ повышения доли успешных проектов, является приобретение программного обеспечения от MS Project. Данная программа поможет оптимизировать управление проектами, ресурсами, сроками, бюджетом и другими проектными работам. Простые и удобные средства управления задачами и рабочим временем позволяют участникам проектных групп работать эффективнее. Если РА «Мозаика» приобретет данное обеспечение, то количество успешно реализуемых проектов возрастет, следовательно если компания выполнит объем работы на 100% по прибыли от реализации увеличится на 2354 тыс.руб.

Заключение

В ходе исследования выпускной квалификационной работы была изучена корпоративная система управления проектами, которая позволяет увеличить число успешно реализуемых проектов, повысить компетентность компании и эффективнее подходить к реализации проектной деятельности.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы в соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

1. Была рассмотрена сущность корпоративной системы управления проектами.
2. Были изучены методы управления проектами;
3. Были проанализированы проблемы существующей системы управления проектами в рекламном агентстве «Мозаика».
4. Была разработана система управления проектами для РА «Мозаика».

Анализ теоретических аспектов системы управления показал, что управление проектами стало для многих фирм фундаментальным способом оптимизации процессов и гарантией того, что проекты реализуются с максимальной результативностью и эффективностью во всей компании.

Система управления проектами является одним из наиболее полезных инструментов, который может помочь руководителю проектов достичь максимальной эффективности вне зависимости от отрасли, в которой они работают.

В ходе исследования проектной деятельности рекламного агентства «Мозаика» были выявлены проблемы, которые мешают успешному выполнению проектной деятельности, среди которых можно выделить:

1. Количество проектов в компании растет и руководителю трудно контролировать все аспекты проектной деятельности;
2. Доля успешных проектов в РА «Мозаика» невелика;
3. Сложности, связанные с планированием работ всех сотрудников;

4. Отсутствует четкое понимание обязанностей команды проекта;
5. Не перенимается опыт успешно реализованных проектов и т.д.

Для того чтобы, повысить эффективность проектной деятельности, для рекламного агентства «Мозаика» была разработана система управления проектами представленная в виде регламента по управлению проектами.

Системы управления проектами (регламент) несет в себе ряд задач:

1. Описать порядка проведения основных процедур управления проектами;
2. Разграничить функций между участниками процесса управления проектами;
3. Определить требований к составу документов, необходимых при проведении процедур управления проектами;
4. Определить сроки выполнения функций при проведении процедур управления проектами.

После того, как в РА «Мозаика» была внедрена система управления проектами, повысилась эффективность проектов компании, сократилось время работа за счет четкого распределения обязанностей между всеми участникам проектной деятельности, так же была четко налажена система коммуникаций между участниками проекта, что привело к выполнению поставленных задач в срок, все имеющиеся ресурсы были равномерно распределены между всеми проектами компании. Все это позволило компании увеличить долю успешно выполненных проектов и повысить имидж, в глазах клиентов компании.

Так же для решения проблем связанных со сроками выполнения проектов и доли выполнения проектов, было предложено приобрести программного обеспечения от MS Project. Данная программа поможет оптимизировать управление проектами, ресурсами, сроками, бюджетом и другими проектным работам. Приобретение данной программы, позволит руководителю РА «Мозаика» увеличить долю успешно реализуемых проектов, что непосредственно повлияет на увеличение прибыли компании.

Список литературы

1. Агафонов, А.Д. Особенности внедрения корпоративных систем управления проектами[Текст]/ А.Д. Агафонов//Наука и бизнес. –2015.– № 13. –С.79-83.
2. Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях[Текст]/ В.М.Аньшин // Управление проектами и программами. – 2016. – № 2. – С. 24 - 28.
3. Беляев, А.А. История менеджмента[Текст]/А.А. Беляев//Наука и бизнес.–2016.–№ 10.–С. 34.
4. Бобыкин, В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов[Текст]/ В.И. Бобыкин// Экономика. – 2016. –№ 8. –С. 36.
5. Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях [Текст]/ О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 104-122
6. Брага, А. Пять полезных советов для развития карьеры в сфере управления проектами [Текст]/ А. Брага // Управление проектами и программами. –2014. – № 3. – С. 44 - 48.
7. Беляков А.Ю.Стандартизация управления[Текст] /А.Ю. Беляков // Деловая литература.– 2015. – № 6. – С. 68-72.
8. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности [Текст]/ В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом . – 2014. – № 2. – С. 38 – 43 .
9. Воропаев, В.И. Управление проектами в современном обществе [Текст]/ В.И. Воропаев // Управление проектами и программами.–2015. – № 1. – С. 5-18.
10. Виханский,О.С. Управление проектами [Текст]/ О.С. Виханский // Наука и бизнес. –2014. –№ 13. – С. 14 – 20.

11. Гарайс, Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами [Текст]/ Р. Гарайс // Управление проектами и программами. – 2016. – № 2. – С. 10-15.
12. Герчигова, И.Н. Менеджмент[Текст]/ И.Н. Герчигова// Учебник. – 2015. –№ 12. – С. 15-25.
13. Гордиенко, Ю.Ф. Менеджмент: учебное пособие [Текст]/Ю.Ф.Гордиенко. Учебник. – Москва: НИЦ ИНФРА-М,2016.– 155с.
14. Городнов, А.Г. Построение системы управления проектными рисками[Текст] / А. Г. Городнов // Экономический анализ. – 2014.– № 8. – С. 22–25.
15. Гофф, С.А. Управление рисками проектов развития в государственном секторе [Текст]/С.А. Гофф // Управление проектами и программами. – 2016. – № 2. – С. 54 –63.
16. Дипроуз, Д. Управление проектами: как быстро и эффективно перейти от операционного менеджмента к проектному[Текст]/ Д. Дипроуз // Бизнес и наука. –2015. – № 4. –С. 36-38.
17. Денисов, М.В.Риски внедрения систем управления[Текст] / М.В.Денисов // Менеджмент сегодня.– 2015. – № 17. – С. 5-12.
18. Дульзон, А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности [Текст]/ А.А.Дульзон// Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 29– 32.
19. Жукова, Т.Н. Значение имиджа проекта в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами и особенности его формирования [Текст]/ Т. Жукова // Реклама. Теория и практика. – 2014. – № 5. – С. 25 – 26.
20. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент[Текст]/ А.Т.Зуб // Деловая литература– 2015. – № 8. – С. 27– 31.
21. Зорин, А.П. Классические методы управления проектной деятельностью [Текст] / А.П.Зорин // Наука и образование.– 2015. – № 11. – С. 72-81.

22. Игнатов, В.С. Управление проектами [Текст] / В.С. Игнатов // Деловая литература.– 2016. – № 13. – С. 45-52.
23. Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст]/ О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 18-27.
24. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента для предпринимателя [Текст]/ Н.И. Кабушкин// Наука и бизнес. – 2014. – № 3. – С. 15-26.
25. Каллен, Р. Комплексное управление проектным циклом [Текст]/ Р. Каллен // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 15-23.
26. Касьянов, С.А. Проблемы внедрения корпоративной системы управления [Текст] / С.А.Касьянов // Проблемы управления .– 2015. – № 6. – С. 78-85.
27. Карпова, Р.Х. Принципы управление проектами [Текст] / Р.Х.Карпова // Деловая литература.– 2015. – № 4. – С. 25-29.
28. Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст]/А.А.Кузнецов// Менеджмент сегодня.– 2015. – № 13. – С. 25-28.
29. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией[Текст]/ М.И. Круглов// Деловая литература. –2016. – № 1. – С 98-100.
30. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления[Текст] / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ : теория и практика.– 2015. – № 8. – С. 28–35.
31. Лачина, Т.А. Проектные команды в управлении проектами [Текст]/ Т. А. Лачина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 18–25.
32. Лопин, Л.В. Методики управления на предприятии [Текст] / Л.В.Лопин// Деловая литература.– 2015. – № 16. – С. 78-85.
33. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст]/ И.И. Мазур // Деловая литература. – 2016. – № 4. – С. 85-88.

34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 61
35. Муратова, К.И. Опыт внедрения КСУП в России [Текст] / К.И. Муратова // Деловая литература. – 2017. – № 14. – С. 15-18.
36. Мыленькова, В.А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами [Текст]/ В.А. Мыленькова // Проблемы управления. – 2014. – № 12. – С. 61-65.
37. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст]/ А.И. Панов // Деловая литература. – 2015. – № 14. – С. 17–23.
38. Панова, С.В. Логический структурный подход при подготовке проектов [Текст]/ С. В. Панова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 18-26.
39. Пабирская, О.В. Методологии управления проектами [Текст] / О.В. Пабирская // Деловая литература. – 2015. – № 16. – С. 17-18.
40. Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы [Текст]/ Н.Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 19– 21.
41. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]/ А.Н. Петров // Наука и бизнес – 2015. – № 8. – С. 496.
42. Попов, А.И. Решение вопросов проектного управления, возникающих по мере взросления организации [Текст]/ А.И. Попов // Управление проектами. – 2016. – № 11. – С. 50-56.
43. Попов, В.Л. Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях [Текст]/ В.Л. Попов // Управление проектами и программами. – 2014. – № 3. – С. 22–23.
44. Платов, К.А. Решение проблем на стадии инициации проекта [Текст] / К.А. Платов // Наука и бизнес . – 2017. – № 8. – С. 19-26.
45. Просветов, Г.И. Управление проектами. Задачи и решения [Текст]/ Г.И. Просветов // Деловая литература. – 2016. – № 2. – С. 11-15.

46. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]/ З. И. Румянцев // Экономика и управление– 2014. – № 6. – С. 25-30.
47. Рысев, Н.Ю. Активные продажи [Текст]/ Н.Ю. Рысев// Наука и бизнес. – 2015. – № 2. – С. 75-80.
48. Сорокин, А.С. Критерии успеха проекта оптимизации на производстве [Текст]/ А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 2. – С. 75-80.
49. Суетенков, Е.Н. Основы менеджмента [Текст]/ Е.Н. Суетенков // Деловая литература. – 2016. – № 2. – С. 11-25.
50. Таранюк, А.В. Основы внедрения ИСУП [Текст] / А.В. Таранюк// Менеджмент сегодня.– 2015. – № 9. – С. 45-48.
51. Товб, А.С. Управление проектами: стандартные, методы, опыт[Текст] / А.С. Товб // Деловая литература.– 2015. – № 6. – С. 78-85.
52. Уланов, С.Г. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами[Текст] /С.Г.Уланов // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.– 2016. – № 6. – С. 41-45.
53. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика [Текст]/В.Н. Фунтов // Наука и бизнес. – 2016. – № 8. – С. 21-25.
54. Ципес, Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии [Текст]/ Г.Л. Ципес // Управление проектами и программами. – 2015. – № 2. – С. 25-30.
55. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами [Текст]/ Т. В. Юрьева // Экономический анализ. – 2016. – № 12. – С. 30-35.