

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/41757>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление производством

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3

1. Теоретические основы управления проектом и управления командой проекта 5

1.1. Понятие и сущность проектного управления 5

1.2. Процесс проектного управления 7

1.3. Формирование команды проекта: особенности 22

2. Анализ проектного управления в группе компаний «Алькор» 29

2.1. Характеристика деятельности ГК «Алькор» проекта 29

2.2. Анализ потенциала компании в развитии проектного управления 49

2.3. Управление проектами в компании 54

3. Направление совершенствования процесса формирования и управления командой проекта 59

3.1. Разработка стандарта управления проектом 59

3.2. Формирование проектной команды 61

3.3. Оценка эффективности команды проекта 66

Заключение 68

Список использованной литературы 72

## ВВЕДЕНИЕ

Примеры мировой практики проектного управления показывают, что внедрение в компаниях процедур проектного и портфельного управления на основе использования офисов управления проектами помогает бизнесу увеличивать рост доходов, снижать внутренние затраты на планирование, управление изменениями и рисками, снижать неопределенность при принятии инвестиционных решений.

2

Эти положительные моменты из лучшей практики должны быть очень привлекательны для российских компаний, особенно, когда речь заходит о необходимости ведения бизнеса в условиях неопределенности на рынке, необходимости повышать качество оказания услуг при внутренних финансовых и людских ограничениях, связанных с кризисными явлениями в экономике.

### 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

1.1. Понятие и сущность проектного управления

Проектный менеджмент представляет собой систему методов и алгоритмов планирования и реализации проектов, а также совокупность инструментов для достижения целевых показателей результативности и эффективности проекта.

Управление проектами – достаточно сложный многоступенчатый и комплексный процесс, без интеграции которого в структуру управления всем предприятием, он не будет эффективным. Именно поэтому важно рассмотреть особенности его планирования и управления им.

Каждый проект должен основываться на определенном информационном обосновании подтверждении, которое определяет его реализацию и эффективность.

Основными этапами управления проектом являются планирование, реализация, координация, оценка эффективности.

В одном из многочисленных определений управление проектами описывается как комплексная методология, позволяющая, с одной стороны, четко сформулировать цели, а с другой — организовать работу и взаимодействие специалистов так, чтобы эти цели были достигнуты по завершении деятельности.

Проектом предполагается анализ ситуации, диагностика проблем и четкое определение их источника и характера, обязательно делается акцент на достижение социально значимого результата. На основе этого анализа ведется поиск вариантов решений с учетом имеющихся ресурсов (время, кадры, материальные ресурсы с учетом софинансирования, интернет и другие средства коммуникации).

Принципы проектной деятельности

1. Постановка целей, ориентированных на социально значимый результат.
2. Продуманность критериев результативности.
3. инновационный и творческий характер, стремление подняться над рутинной музейных будней.

Проект стремится выйти за пределы привычного опыта и одновременно предполагает долгосрочную перспективу. Очень важно показать при оформлении заявки, что деятельность музея не закончится с окончанием проекта, будет продолжена, имеет перспективу. Проект может быть инновационным для данного музея, музей данного

3  
профиля, для данного региона (например, особый туристический продукт). Проект подразумевает запрет на "повторение пройденного".

Планирование - это непрерывный процесс определения наилучшего способа действия для достижения целей с учетом складывающейся обстановки. Планирование является наиболее важным процессом на проекте. С ним взаимосвязаны практически все процессы на проекте, начиная от целеполагания, заканчивая процессами контроля и обратной связи. Для проекта главное не выполнение плана, а достижение целей проекта. Поэтому основное назначение плана - постоянно направлять проект на достижение его цели.

В проекте подлежит планированию все, что подлежит учет, контролю и анализу и регулированию. Это в первую очередь планирование функций управления:

- предметной областью
- стоимостью
- временем
- качеством
- человеческими ресурсами
- коммуникациями
- рисками.

### 1.3. Формирование команды проекта: особенности

Формирование команды проекта обусловлено определенными принципами.

Принцип 1. По форме проектная команда должна отражать существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации.

Принцип 2. По содержанию проектная команда представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Принцип 3. Основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды - реализация проекта.

Принцип 4. Принцип численности.

Оптимальная численность команды может быть различной. Ее определяют следующие факторы:

- требования, определяемые задачами проекта;
- наличие необходимых специалистов.

4

Принцип 5. Принцип распределения обязанностей. Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Принцип 6. Делегирования полномочий.

Проектный коллектив в нефтегазовой отрасли, как правило, формируется из квалифицированных специалистов, поэтому каждый из членов команды несет ответственность за своевременность и качество своей работы, выполненной в соответствии

с планом реализации проекта.

Принцип 7. Принцип взаимодополняемости и взаимозаменяемости сотрудников в ходе достижения поставленных целей.

Принцип 8. Принцип осознания всеми членами проектной команды целей и текущих задач проекта.

Принцип 9. Принцип специфики проекта. Особо следует учитывать при формировании команды, что эффективная проектная команда не может быть создана "вообще" под любые проекты.

Принцип 10. Принцип мотивации проектной команды.

Проектная команда создается руководителем проекта - юридическим лицом, которому заказчик делегирует права по управлению проектом в объеме, определенном контрактом. Формирование проектной команды начинается, как только принято решение о выполнении проекта или предпроектных исследований и заканчивается тогда, когда созданы функциональные спецификации проекта и становится возможным оценить сроки его выполнения и профессиональные требования к специалистам.

Отбором проектной команды занимается менеджер проекта. Менеджер проекта определяет необходимое количество специалистов членов команды, их квалификацию, проводит отбор и наем работников. Решение по отбору и найму функциональных менеджеров принимается совместно с непосредственным руководителем соответствующего отдела. Специалистов в подразделения команды отбирает менеджер функционального подразделения.

Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами).

## 2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ «АЛЬКОР»

### 2.1. Характеристика деятельности ГК «Алькор» проекта

Группа компаний «Алькор» создана высококлассными специалистами в области создания систем водоснабжения, теплоснабжения, газоснабжения и канализации с целью продвижения наиболее перспективных технологий на российский рынок. Занимаясь, в том числе, вопросами патентной и лицензионной работы, мы сосредоточили своё внимание на

рынке инженерной сантехники, как наиболее динамично развивающемся сегменте строительной индустрии.

Компания изначально формировала комплексный подход к различным сегментам рынка, направленный на глубокое практическое освоение каждого из них, как стратегически важного. В дальнейшем это позволило предоставить самым разным группам потребителей впечатляющий выбор конкурентоспособных предложений и высочайшее качество обслуживания.

Технологии, которые мы несем с собой в каждый дом, квартиру, офис не только повышают эффективность бизнеса, но улучшают комфорт, качество жизни и безопасность наших клиентов. В основе наших технологий – решения, которые не бросаются в глаза, но без которых невозможно представить себе жизнь. Это - инженерные строительные решения, позволяющие выполнять различные задачи в области водоснабжения, газоснабжения, канализации, кондиционирования и отопления.

Профессионально занимаясь инженерно-строительной тематикой, компания непрерывно внедряет новейшие разработки ведущих производителей в линейку своей продукции. Это позволяет постоянно обновлять модельный ряд инженерных систем, делая их современными и исключительно надежными. Предлагая широкий ассортимент инженерных решений, мы уверены в их надежности и качестве. Компания использует комплектующие от всемирно известных грандов из Германии, Италии, Испании, история которых насчитывает зачастую более 100 лет, с тем, чтобы партнеры и заказчики получали удовольствие от работы с данной продукцией.

Широкий ассортимент продукции позволяет предлагать технологии и услуги, наиболее полно соответствующие индивидуальным потребностям наших клиентов. В линейке инженерных решений компания постаралась учесть потребности каждой из категорий

пользователей от строительных организаций и коллективов профессиональных монтажников до торговых партнеров и домашних мастеров, которым наши решения нужны повседневно.

Согласно рисунку 5 управление организацией осуществляет генеральный директор, который осуществляет представительские функции, согласовывает работу с контрактами, согласовывает подбор прорабов и инженеров, специалистов по закупкам.

Коммерческий директор ведет работу по расширению клиентской базы, осуществляет поиск клиентов, заключает договора с ними, обеспечивает работу по контрактам.

Юридическое сопровождение компании осуществляется на условиях аутсорсинга с компанией ООО «Твой юрист».

В компании работает 4 прораба, которые ведут сразу несколько строительных объектов. Отдел закупок осуществляет закупку строительного материала.

Каждый отдел работает достаточно автономно, что снижает эффективность командной работы. Только работа в бригадах носит ярко выраженный командный характер.

На протяжении всего периода работы компания достигла достаточно высокого показателя активной клиентской базы: всего заключено контрактов с 156 клиентами, средняя стоимость контракта составляет 2 500 000 руб.

6

Цель оценки основных показателей деятельности организации ГК «Алькор» – определение размера и динамики отклонений анализируемых показателей наличия активов и пассивов организации от базисных значений критериев, а также изучение структуры имущества организации и источников его формирования. В данной задаче критериями оценки являются показатели наличия имущества (активов) организации и источников его финансирования (пассивов). В качестве анализируемых в нашей работе принимаем значения показателей на конец 2016 и 2017 гг. В качестве базы для сравнения используются значения показателей конца 2016 г. Считаем, что базисные и анализируемые показатели определены правильно, их сопоставимость обеспечена.

Динамика финансовых ресурсов отражается путем расчета абсолютных отклонений по каждому виду активов и пассивов на конец 2016 и 2017 гг. к аналогичным показателям на конец базисного 2015 года, отклонений по удельному весу, темпов роста и прироста ресурсов.

Данные, отраженные в активе баланса, свидетельствуют о том, что в 2017 году сумма имущества организации уменьшилась. Это обусловлено снижением уровня запасов и затрат на 11,8% или на 637 636 тыс. руб. и уменьшением суммы дебиторской задолженности на 3 632 872 тыс. руб., что не является отрицательным фактором ввиду того, что данная тенденция в значительной мере скомпенсирована ростом денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на 3 404 593 тыс. руб., а также увеличением внеоборотных активов на 438 880 тыс. руб.

Положительным фактором является увеличение наиболее ликвидных активов – краткосрочных финансовых вложений, что свидетельствует об эффективности использования денежных ресурсов. Сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов составляет в активах организации основную долю (83,7%), что объясняется спецификой деятельности организации.

Изменение значений показателей по удельному весу почти везде соответствует изменению соответствующих статей в абсолютных величинах. Исключением является строка «денежные средства, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы», значение которой снизилось на 0,7%, в то время как в структуре наблюдалось увеличение на 0,3%.

## 2.2 Анализ потенциала компании в развитии проектного управления

Прежде всего, следует убедиться, что в компании есть персонал, который может и должен участвовать в реализации проектов. Именно поэтому отметим, что управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово-экономический;
- социальный (кадровая политика).

7

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

- связь со стратегией,
- ориентация на долгосрочное планирование,
- значимость роли кадров,
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

### 2.3. Управление проектами в компании

На современном этапе командная работа в компании строится на основе следующих принципов:

8

Принцип 1. По форме проектная команда должна отражать существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации;

Принцип 2. По содержанию проектная команда представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта;

Принцип 3. Основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды – реализация проекта;

Принцип 4. Принцип численности.

Данные принципы регламентированы регламентом проектного управления ГК «Алькор».

Проведя анализ совокупности реализуемых проектов, можно отметить, что оптимальная численность команды может быть различной. Ее определяют следующие факторы:

- требования, определяемые задачами проекта;
- наличие необходимых специалистов.

Принцип 5. Принцип распределения обязанностей. Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций;

Принцип 6. Делегирования полномочий.

Проектный коллектив в нефтегазовой отрасли, как правило, формируется из квалифицированных специалистов, поэтому каждый из членов команды несет ответственность за своевременность и качество своей работы, выполненной в соответствии с планом реализации проекта.

Принцип 7. Принцип взаимодополняемости и взаимозаменяемости сотрудников в ходе достижения поставленных целей;

Принцип 8. Принцип осознания всеми членами проектной команды целей и текущих задач проекта;

Принцип 9. Принцип специфики проекта. Особо следует учитывать при формировании команды, что эффективная проектная команда не может быть создана "вообще" под любые проекты;

Принцип 10. Принцип мотивации проектной команды.

Проектная команда создается руководителем проекта - юридическим лицом, которому заказчик делегирует права по управлению проектом в объеме, определенном контрактом.

### 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

#### 3.1. Разработка стандарта управления проектом

9

Для того, чтобы компания достигла своих коммерческих и рыночных целей и задач и повысила свою конкурентоспособность важно сформировать команду, которая бы осуществляла работу с новыми проектами компании. Зачастую в компанию поступает много предложений по участию в разных строительных проектах или проектах по созданию объектов бытовых коммуникаций, но ввиду отсутствия мобильной и быстрореагирующей проектной команды многие из данных предложений не находят своевременного рассмотрения и ими начинают заниматься конкуренты. За последние годы, по мнению руководителя компании, таких «упущенных» проектов было около 18. Учитывая активное развитие муниципальных контрактов, которые зачастую проводятся очень быстро, становится актуальным создание оперативной проектной команды, которая будет заниматься оценкой новых проектов и организацией их оперативной защиты перед клиентами.

Таким образом, для ГК «Алькор» проектная работа станет одним из основным методов развития, так как от эффективности реализации проектов будет зависеть количество новых клиентов и прирост прибыли компании, укрепление ее позиций на рынке.

Именно поэтому формирование команды проекта должно осуществляться на основе определенных стандартов, которые в компании еще не разработаны. В связи с этим предлагается представить стандарт формирования команды проекта и осуществления проектной работы, который будет называться «Стандарт управления проектами».

#### 3.2 Формирование проектной команды

Формирование проектной команды для обеспечения оценки новых проектов и их «запуска» должно осуществляться поэтапно.

Прежде всего, важно обозначить цель и задачи деятельности проектной команды. Цель проектной команды – обеспечить быструю оценку новых проектов с точки зрения их коммерческой привлекательности для компании и повысить конкурентоспособность ГК «Алькор» как претендента на выполнение данных строительных проектов.

Срок формирования команды – 1 месяц.

Результатом деятельности команды проекта должен стать прирост новых строительных проектов и увеличение прибыли компании.

Задачи проектной команды:

- оценка прибыльности проекта,
- оценка ресурсного потенциала компании по выполнению проекта,
- разработка бизнес-плана по реализации проекта и его защита перед клиентом,
- получение проекта на выполнение.

Критерии эффективности работы проектной команды:

- мобильность (своевременность оценки и представления бизнес-плана на защиту);
- экономическая эффективность – прибыльность проектов.

Формирование проектной команды для выполнения данного проекта следует осуществлять следующими этапами:

1. Определение возможных типов проектов и особенностей их оценки,
2. Определение уровня знаний и квалификации специалистов, которые будут участниками проектной команды,
3. Прогнозирование интенсивности работы проектной команды,
4. Распределение ролей и функций в команде проекта,
5. Определение формата коммуникаций участников проекта
6. Определение методов отбора и оценки участников проекта
7. Определение критериев оценки эффективности команды проекта и оценка эффективности работы команды.

### 3.3. Оценка эффективности команды проекта

В результате внедрения предложенных рекомендаций организация получит экономический эффект, выраженный в следующем:

- возможность разработки новых проектов, т.е. приема заказов от новых клиентов не менее чем на 25% (18 проектов) в год. Учитывая среднюю доходность от реализации одного проекта (500 000 руб.), эффект составит:  $18 * 500\ 000 = 9\ 000\ 000$  руб. в год;

- повышение эффективности реализации новых проектов за счет ускорения срока их реализации и экономии ресурсов, что составит не менее 200 000 руб. на один проект. В результате эффект составит при годовом количестве реализации проектов (96 проектов):  $96 * 200\ 000 = 19\ 200\ 000$  руб.

Общий эффект составит  $19\ 200\ 000 + 9\ 000\ 000 = 28\ 200\ 000$  руб. в год.

Развитие проектного управления по всем направлениям деятельности позволит компании добиться более высоких результатов развития и укрепления своего положения на рынке. Это положительно отразится на установлении сбалансированной ассортиментной и сбытовой политики, позволит компании более эффективно использовать имеющиеся у нее ресурсы.

Социальный эффект проявляется в улучшении имиджа компании на рынке за счет формирования репутации проактивной компании, которая выполняет проекты на высоком уровне. Это повысит конкурентоспособность компании.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методология проектного управления в нашей стране уже несколько лет является государственным приоритетом при реформировании систем управления в разных областях и на разных уровнях. Сегодня в коммерческом секторе уже накоплен значительный объем

11 статистических данных, есть много примеров реального внедрения и применения проектного управления в российских компаниях.

Практика многих некоммерческих организаций показывает, что проект может быть разработан и реализован напрасно, поскольку все задачи можно было выполнить как текущие, в рамках структурных подразделений. Зачастую в ходе выполнения проекта может оказаться, что его выполнение требует от компании значительных изменений, к которым она не готова. В этом случае невозможен и успех проектной группы. Кроме того, ошибки могут возникнуть при планировании бюджета, при разработке концепции, определении сроков, неправильной постановке задачи работникам.

Для того, чтобы такой ситуации не возникало современные компании используют проектное управление и эффективные методики планирования и обоснования необходимости проекта.

Какая бы ни была принята модель зрелости процессов управления проектами, стандарт управления проектами должен играть в ней ключевую роль.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательные акты, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, постановления министерств и ведомств  
Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Официальный текст по состоянию на 1 января 1997 года с историко-правовым комментарием. – М.: Издательская группа ИНФРА-М – НОРМА, 2018
2. Федеральный закон РФ «О ветеранах» от 12.01.1995 г. №5-ФЗ // Консультант Плюс
3. Федеральный закон "О статусе военнослужащих" // Консультант Плюс
4. Государственная программа "Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016 - 2020 годы"
5. Устав Общероссийской общественной организации «Российский союз офицеров запаса»// <https://www.рсоз.рф/nashi-sobytiya>
- Прочие опубликованные источники
6. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю., Шелков А.Б. Организационное управление: Учебное пособие для вузов. – М.: РГГУ, 2007. – 733 с. Бабун Р. В. Повышение эффективности организационных структур администраций городов / Р. В. Бабун // Практика муницип. упр. – 2012. – № 12. – С. 13–23.
7. Балашов А.И. Управление проектами.: учебник и практикум для академического бакалавриата - М.: Издательство Юрайт, 2015.- 383 с.
8. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012
- 12
9. Володин В.В. Исследование нормативной базы управления проектами /В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 128 с.
10. Володин В.В., Хабаров В.И. Управление проектом: теория, методология, практика (Монография) – М.: Университет «Синергия», 2017 г.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 5-е изд., стер. - М.: Магистр: ИФРАМ, 2017. - 576 с.
12. Волщук Ю.Н. Успешный руководитель проекта. – М.: Омега-Л, 2017. – 126 с.
13. Государственная и муниципальная служба: Учебник / Ю.Н. Щербаков. – 2-е изд. – Ростов н/д: Феникс, 2008. – 254 с.
14. ГОСТ 54869-2012 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами. – М.: Стандартиформ, 2012
15. ГОСТ Р 54869—2011. Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ
16. ГОСТ Р 54870—2011. Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ
17. ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ
18. Зайцев К.А. Прикладная методика анализа систем управления // Социологические науки, 2012. - №5. - С.51-55
19. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Издательство Юрайт, 2015.- 422 с.
20. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016 – 208 с.
21. Исследование нормативной базы управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.
22. Международный Стандарт по Управлению Проектами ISO 21500:2012
23. Неретина Е.А., Бочкина О.Н. Управление проектами на основе Scrum методологии // УЭК.С. 2017. №4 (98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-na-osnovescrum-metodologii> (дата обращения: 12.03.2018)
24. Нутайбеков Р.А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике. – М.: Альпина Паблишер, 2015 – 236 с.
25. Павлов А.Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standart for Program management. Изложение методологии и рекомендации по применению / А.Н. Павлов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 304 с.



26. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2015. 529 с.
27. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления/ М.Л. Разу [и др.]/учебник / коллектив авторов; под редакцией профессора М.Л. Разу. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.:КНОРУС, 2016. – 768 с.
28. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.
29. Сазерленд Дж. Scrum, Революционный метод управления проектами. -
30. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2016, С.45
31. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012
32. Федоров В.А. Структура организации: понятие, принципы построения и анализа // Новое слово в науке: перспективы развития: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 10 апр. 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 2 (8). – С. 260
33. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации". – М. – СПб. [и др.]: Питер , 2014, С.48
34. Ходырева Е. А. Развитие системы управления инновационными проектами в образовательной организации: монография. - Киров: ООО «Радуга-ПРЕСС», 2016. - С. 19-34.
35. Шапиро В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.
36. Project Management Institute. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) –Шестое издание.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/41757>