

## **Содержание:**

# **Введение**

В любой сфере профессиональной деятельности, будь то промышленность или коммерция, транспорт или IT-технологии, образование или индустрия развлечений – всегда есть возможность реализовать свои идеи в рамках проекта. залогом удачной реализации проекта является грамотность его подготовки.

Каждый директор желает, чтобы его компания приносила прибыль. И это желание распространяется не только на сегодняшний день или неделю; но и на ближайшие годы. В итоге, руководитель постоянно идет к достижению поставленной перед ним цели.

Но бизнес – совсем нелегкое дело, и не всегда удается выполнить все, что намечалось ранее. В дела могут вмешаться внутренние конфликты в компании или прочие внешние обстоятельства.

Любой административный аппарат, имеющий сложную иерархическую структуру, ежедневно решает огромное количество разнообразных задач: от самых простых до наиболее сложных. Особенно это касается тех компаний, которые зачастую вводят новые направления деятельности и реализуют большое количество проектов.

Предположим, что нам поставлена задача по открытию нового ресторана. Для успешного завершения миссии потребуется пройти несколько этапов:

- Решить вопрос с помещением (арендовать или выкупить).
- Набрать квалифицированный персонал, что является довольно большой проблемой в связи с тем, что в рестораны пытаются попасть многие: от студентов, опыт работы которых в общественном питании крайне ничтожен, до советских поваров, считающих эталоном меню выбор блюд какого-нибудь советской столовой.
- Наладить взаимоотношения с поставщиками оборудования и продуктов питания.
- Сформировать логистическую сеть.
- Собрать весь перечень необходимых для регистрации документов.

Кроме этого, потребуется еще решения огромного количества задач, прежде чем ресторан откроет двери для первых посетителей. И каждый инвестор, выделивший финансовые средства для развития бизнеса, желает получить прибыль и как можно скорее. Что же необходимо сделать, чтобы результат оправдал ожидания всех участников процесса. Ответ один: внедрить проектное управление. Именно поэтому исследуемая тема данной курсовой работы особенно актуальна на сегодняшний день. Исследуемая тема еще актуальна и потому, что мы живем в современном развивающемся мире, где человечество идет в ногу с передовыми технологиями. И зачастую сотрудникам большинства компаний приходится работать в режиме многозадачности и вести одновременно несколько проектов. Именно благодаря проектному управлению, компании смогут наиболее эффективно завершать свои проекты с максимальной отдачей и избежать множества ошибок и сбоев в работе.

Под проектом стоит понимать конечную цель, которая должна быть достигнута за определенный промежуток времени, заданный перед началом его реализации. Важно отметить, что не может существовать двух идентичных проектов. И, что немаловажно, проект имеет свои ограничения в виде временного интервала на реализацию и объема вложенных в него средств.

За каждым проектом должен был ответственен один человек – руководитель или куратор проекта. Он и отвечает перед клиентом за качество выполненной работы. И поэтому обладает всей полнотой власти.

Чтобы проект был реализован точно в срок и уложился в рамки вложенных инвестиций, на практике применяют управление проектами.

Использование проектного управления при реализации любого проекта увеличивает его шансы на положительный результат, именно поэтому оно стало настолько популярным как в крупных корпорациях, так и в небольших предприятиях. Однако переход к управлению проектами сопряжен с рядом проблем: необходимостью заполнить квалифицированный (сертифицированный) штат сотрудников, разработать методологии, изучить практики внедрения в других компаниях и прочие обстоятельства.

Целью данной курсовой работы является исследовать особенности развития управления проектами в России и за рубежом, а так же разобраться с проектным управлением на примере инвестиционного проекта компании.

Для реализации данной цели, в работе были определены следующие основные задачи:

- Изучить исторические аспекты развития методов управления в России и за рубежом;
- Изучить основные понятия «проект» и «управление проектами»;
- Исследовать управление проектами на примере ООО «ВИСТрейд»;
- Произвести коммерческий анализ инвестиционного проекта с использованием специализированного программного продукта.

Объектом исследования в данной работе выступает инвестиционный проект ООО «ВИСТрейд» под названием «Приращение товародвижения».

Предметом исследования является проектное управление и его развитие в России и за рубежом.

При написании работы был использован метод научного познания, аналитический метод, метод сравнения и расчетный метод.

Структура курсовой работы включает в себя введение, две главы, состоящие из шести параграфов, заключение и список использованной литературы.

## **1. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта управления проектами**

- 1. История развития методов управления проектами в России и за рубежом

Если руководство проектом определяется как действия по организации людей, систематически достигать общей цели, то тогда такое определение дало толчок для развития науки управления с древних времен. Египтяне возводили пирамиды Гизы, первый император Китая командовал миллионами рабочих, для строительства Великой китайской стены – все они были первыми участниками проектов. Несмотря на то, что с течением времени все меняется, в частности появляются новые разработки, методы и технологии, то управление проектами сохраняет свои основные цели в целостности и сохранности, а именно получить успешно завершённый проект, сделав его максимально эффективным способом.

Архитекторы и инженеры в роли руководителей проектов

1. **2250 г. до н.э. Великая пирамида в Гизе.** Строительство пирамиды заняло 20 лет труда рабов и архитекторов, на каждую из четырех сторон монументального сооружения. Пирамида стала первым и единственным из семи чудес Древнего мира, оставшимся нетронутым и сохранившаяся до наших дней.
2. **206 г. до н.э. Великая Китайская стена.** Император Цинь Шухуанди приказывает привлечь в проект рабочую силу, разделив её на три группы: солдат, гражданских лиц и преступников.[\[1\]](#)
3. **1750-1850 гг. Промышленная революция.** Лидеры американского бизнеса находятся в балансирующем состоянии при использовании, как ручного труда, так и механизированного производства.
4. **1896 год. Трансконтинентальная железная дорога.** Один из самых больших технических подвигов Америки по строительству железной дороги, которая соединяет Калифорнию и восток США. Строительство становится одним из первых государственных проектов, в котором потребовалось масштабное управление проектами при строительстве железных дорог.

Начало современной эры в проектном управлении

1. **1896 год. Польский экономист Кароль Адамецкий создает «Гармониограмму».** Плавающая гистограмма используется для отображения латерально расположенных задач ко времени (современная – диаграмма Ганта).[\[2\]](#) Через 6 лет она произвела сильное впечатление на Российское техническое общество.
2. **1912 год. Диаграмма Ганта.** Инженер Генри Гант разрабатывает «Диаграмму Ганта» – схему визуального отображения данных, которая разбивает задачи в четко продуманной структуре расписания. Впервые данный метод был использован в Первой мировой войне, чтобы помочь строить корабли. В 1931 году он снова был использован при строительстве плотины Гувера. Диаграмма Ганта до сих пор применяется в современных организациях, и стала классикой в проектном управлении.
3. **1954 год. Генерал ВВС США Бернард Шривер** вводит термин «Управление проектами».
4. **1957 год метод критического пути (СРМ).** Дюпон и Ремингтон Рэнд создают метод, который вычисляет задачи, необходимые для завершения проекта и продолжительность каждого этапа для управления строительством химического завода. Метод СРМ экономит компании 1 млн. долларов в первый год реализации.

5. **1958 год. Метод PERT.** Разработан в рамках программы ВМС США для подводной ракеты «Полярис». При использовании PERT – анализируется тип задач и минимальное количество времени, необходимое для каждой задачи.[\[3\]](#)
6. **1961 год. СССР.** Начали применяться методы сетевого планирования и управления при строительстве крупных инфраструктурных объектов.
7. **1962 год. Структура декомпозиции работ (wbs).** Министерство обороны США создает способ разбить проекты на более мелкие компоненты и поместить их в иерархическую древовидную структуру. Модель фокусируется на том, что должно быть сделано – а не на времени.
8. **1956 год. IPMA.** Международная Ассоциация Систем Управления (ныне Международная Ассоциация Проектного Управления) основана в Европе.
9. **1969 год. PMI.** Основывается Институт Управления Проектами (PMI) для продвижения проектного менеджмента в самостоятельную дисциплину и профессию. Специалисты могут получать специальные сертификаты в рамках программы обучения. В том числе «Сертифицированный специалист управления проектами» и «Профессионал проектного менеджмента».
10. **1970 год. Метод водопад.** Уинстон Ройс создал модель, в которой каждый этап проекта должен быть завершен прежде, чем перейти к следующему.[\[4\]](#)

Эпоха программного обеспечения и приложений[\[5\]](#)

1. **1977 год.** Появляется первое программное обеспечение для управления проектами. Возникают несколько компании по разработке программного обеспечения для проектного управления, в том числе ARTEMIS (1977) ORACLE (1977) и Scitor corporation (1979).
2. **1986 год. Возможности программного обеспечения.** В Институте программной инженерии университета Карнеги-Меллона начинается разработка «Развития функциональных возможностей программного обеспечения» на пяти уровнях эволюционного пути.
3. **1988 год.** Подход «Управление заработанной стоимостью» объединяющий измерения объема, графиков и затрат интегрирован в проектное управление.
4. **1996 год. PRINCE2.** Семи процессная система проектного управления широко используется в Великобритании.
5. **2001 год. Гибкое управление проектами.** Для создания сложных программных проектов этот подход подчеркивает адаптивность планирования и гибкого реагирования на изменения.
6. **2006 год. Всеобщее управление затратами.** Хотя концепция тотального управления затратами присутствовала в течение длительного времени вокруг

проектного менеджмента, ААСЕ все-таки развивается в рамках контроля устранения и снижения затрат. Подход используется во всех подразделениях организации, включая и проектное управление.

7. **2006 год. Рост SaaS платформ для управления проектами.** Возникает новый класс SaaS-платформ, обеспечивающих беспрецедентную гибкость для руководителей проектов и их команд.
8. **2009 год. Управление проектами как востребованный навык.** СМИ называют «Управление проектами» одним из пяти лучших востребованных специальностей, которые могут привести к повышению безопасности работы. [\[6\]](#)
9. **2010 год. Проектные облака.** Облачные технологии обеспечивают быстрый рост виртуальных проектных офисов. По мере развития и доступности облачных технологий, будет расти количество виртуальных проектных команд. Википедия сообщает о том, что 30% рынка труда в США состоит или независимых работников. К 2019 году доля Фрилансеров вырастет до 40%.
10. **2012 год. Мобильные приложения.** Мобильные приложения для удаленного управления проектами становятся еще удобнее, позволяя людям управлять своими проектами в любое время и в любом месте.
11. **2014 год. Мультиагентные системы.** Мультиагентные программные системы похожи на самоорганизующиеся информационные сети, основанные на принципах коллективного разума и общения. За модель взята колония муравьев. Независимые маленькие программки выполняют свою отдельную задачу, выводя всю систему на новый уровень.
12. **2016 год. Боты.** Автономные программные агенты уже применяются в повседневной жизни для общения и повышения качества работы над проектами.

#### 1. Определение понятий «проект» и «управление проектами»

Бизнес-словарь определяет проект как «запланированный комплекс взаимосвязанных задач, которые должны быть выполнены за определенный период с определенными расходами и другими ограничениями». Проектом может быть что-то внешнее или дополнение для типичного рабочего дня сотрудников компании. Возможно, реинжиниринг бизнеса, финансовые потребности или запрос клиента может стать катализатором для возникновения проекта.

Параметры проекта включают в себя достижение четкой цели, поэтому по своей природе, проекты включают в себя начало и конец для достижения уникального, конкретного результата. Это краткосрочное обязательство требует установленные

сроки, четкие рамки, обозначенного бюджета и людских ресурсов, которые включают в себя проектная команда и менеджер.

Научная литература описывает управление проектами как «дисциплина инициирования, планирования, исполнения, контроля и завершения работы команды для достижения конкретных целей и достижения конкретных критериев успеха». Идея управления проектами приходит к нам с конца 19 века.

Как известно, Генри Гант был одним из основоположников проектного управления. Все началось с создания диаграммы Ганта, популярной схемы управления проектом, название Ганта на сегодняшний день очень часто встречается. Анри Файоль сформировал пять функций менеджмента – это предшественники нынешних пяти этапов управления проектом.[\[7\]](#)

Еще одно средство для управления проектами, диаграмма PERT появилась в середине 20-го века. Возникла структура декомпозиции работ от Министерства обороны Соединенных Штатов как другой метод для управления проектами.[\[8\]](#)

В то время как средства управления проектами широко распространены в космических, правительственных, технических и военных секторах, частные предприниматели только начали понимать преимущества работы организованной вокруг конкретных проектов. Появился явный способ управлять этими специальными проектами, и компании поняли, что координация и взаимодействие на всех уровнях, в бизнес подразделениях, и в том числе разных областях знаний имеет огромное значение для общего успеха. Для успешного управления проектами не достаточно иметь программные средства. Управление проектами должен осуществлять грамотный проектный менеджер.

**Менеджер проекта** – это человек, который ведет команду проекта, для совместного достижения цели проекта.[\[9\]](#) Все, кто имеют должность «менеджера» имеют постоянные обязанности в течение всего срока его пребывания в компании в соответствии с трудовым кодексом РФ, а вот должность менеджера проекта является временной и служит только для достижения конкретной цели. Для любого конкретного проекта, в обязательном порядке, будет назначен руководитель проекта.

Выбор лучшего менеджера проекта для работы может означать успех или провал проекта. Проектный менеджер играет решающую роль в продвижении любого проекта от концепции до завершения. Он или она должны иметь как технический опыт, умение организовать выполнение каждой задачи, которая входит в состав

стратегии проекта. Иначе в результате будут лишь критические ошибки в пропущенных ключевых задачах, зря потраченное время и деньги.

Менеджер проекта должен быть способен сформулировать задачи каждого участника команды и установить четкие взаимосвязи.[\[10\]](#) Успешный менеджер проекта является лидером, имеет хорошие коммуникативные способности, способен к грамотному разрешению конфликтов, обладает навыками управления временем и критического мышления.

Чтобы успешно реализовать проект, можно использовать пять этапов управления проектами.

**Фаза инициации** – этот этап включает в себя формальный старт проекта и его масштабное описание. Документация первого этапа будет включать: концепцию реализации проекта, описание хода проекта, которое включает в себя задачи, основанные на целях проекта, а также детали желаемого результата.[\[11\]](#) Как только будет получено одобрение, необходимо подготовить предложения по всем мероприятиям, в том числе и описания, расчеты рисков.

**Фаза планирования** – руководитель проекта формулирует наилучшую стратегию для команды, для достижения цели клиента. Он может упустить руководителя проекта, чтобы выбрать его команды, кроме изъятия других ресурсов. Устанавливая сроки, график и линии связи также происходят на этом этапе.

**Фаза реализации** – менеджер проекта особо фокусирует свое внимание на этот этап. Он будет осуществлять и контролировать все виды деятельности, которые выдают результат, зафиксированный в плане проекта. Подготовка к этому этапу занимает большую часть времени, ресурсов и энергии.[\[12\]](#)

**Фаза контроля** – выполнение и контроль происходят одновременно. Менеджер проекта контролирует и координирует работу команды, удостоверившись, что прогнозируемые показатели этапа планирования становятся реальностью.

**Фаза закрытия** – в течение этой последней стадии, руководитель проекта будет способствовать выработке каких-либо административных задач, формированию отчетности, корректировке документации и представлению полученных результатов руководству предприятия. Скорее всего, главные приоритеты клиента будут включать время, затраченное на достижения поставленных целей и уложилась ли команда в рамки бюджета.



Пять этапов процесса управления проектом, дополняются еще несколькими другими областями знаний, с которыми каждый руководитель проекта должен быть знаком.[\[13\]](#) В РМВоК (свод знаний по управлению проектами) есть 10 областей знаний. И то, что каждый менеджер должен иметь базовые знания в этих 10 темах – жизненная необходимость. Однако руководители проектов должны уделять особое внимание каждому конкретному проекту, который включает в себя уникальные цели, соблюдение жестких сроков и наличие ограниченного количества ресурсов.

**Реализация проекта** – это область знаний, которая содержит все 5 этапов проекта. В ходе реализации, менеджер будет разрабатывать план, оценивать риски и вносить необходимые коррективы по мере выполнения проекта, и все это необходимо для обеспечения успешного выполнения поставленных задач.[\[14\]](#)

**Требования** – контекст описывает ожидания заинтересованных сторон. Качественное определение реального желаемого результата вашего проекта является основополагающим принципом для успеха в качестве менеджера проекта.

**Время** – время решает все, и удержание проекта в нужных временных рамках имеет первостепенное значение. Управленческий опыт поможет распределить задачи и установить соответствующие этапы проекта, чтобы уложиться в сроки и успешно использовать ресурсы.[\[15\]](#)

**Стоимость** – процессы управления затратами происходят на протяжении всего проекта. Правильная оценка всей предполагаемой стоимости проекта и осуществление контроля над расходами в процессе реализации проекта поможет менеджеру и его команде остаться в рамках бюджета.

**Качество** – определение того, что ПЛР (продукт/услуга/результата) соответствует ожиданиям клиента, является основной целью любого менеджера. Проект всегда будет успешным, если результат является ничем иным, чем то, что клиент или заинтересованные стороны требуют.

**Закупки** – зачастую бывает так, что менеджеру могут понадобиться услуги, которые будут способствовать достижению результатов его проекта, которые находятся вне компетенции его проектной команды.[\[16\]](#) Необходимо знать, как планировать такие ситуации, выбрать внешнего поставщика и заключить выгодный договор.

**Человеческие ресурсы** – исполнителю как руководителю проекта придется хорошенько потрудиться, чтобы качественно собрать команду проекта из всех сотрудников его компании, и при необходимости, привлечь также внешних подрядчиков.[\[17\]](#)

**Коммуникации** – не только отчеты, а предоставление важной и нужной информации. Менеджеры должны знать, как и когда представить информацию по проекту.

**Управление рисками** – даже самые лучшие планы никогда не приходят без определенных трудностей. Необходимо знать, как следует выявлять и оценивать те вещи, которые могут сорвать проект. Путем постоянного планирования, реагирования и мониторинга, вы можете уменьшить задержки и расходы.[\[18\]](#)

Успешное и эффективное внедрение изменений – это работа менеджера проекта. Каждый проект, включает в себя конкретный промежуток времени, в течение которого команда выполняет многочисленные мероприятия. Цель команды – удовлетворить потребность клиента, будь то внутренние или внешние, вовремя достигая ключевых целей и вех и при этом оставаясь в рамках бюджета. Опыт в планировании, мониторинге и предоставлении поддержки проектной команде является ключом к успешной реализации проекта. В качестве организации регулирующей деятельность проектного управления был создан «Институт управления проектами (PMI)».[\[19\]](#) Он является крупнейшей всемирной профессиональной ассоциацией. PMI предоставляет различные услуги, включая разработку стандартов, научные исследования, образование, публикации, проведение конференций и обучающих семинаров, и предоставлении аккредитации в области управления проектами.

- 1. Окружение проекта, его значимость и виды

В управлении проектами есть такое понятие как окружение проекта.

**Окружение проекта** – это набор внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение результатов проекта.[\[20\]](#) Можно описать окружение проекта как некий «багаж», с которым вы входите в него, т.к. проектов в вакууме и «точно по PMBOK» не бывает, любая компания всегда накладывает на них свой отпечаток.

Отметим, что в PMBOK понятия «окружение проекта» нет, вместо него там упоминается среда предприятия (Enterprise Environmental Factors) и организационные активы. Окружение проекта может быть *внешним и внутренним*.

**Внешнее окружение проекта** – это факторы, которые влияют на проект, и которых находятся вне компетенции руководителя проекта (как правило).

Фактором внешнего окружения проекта может быть что угодно – от политической ситуации в стране и погоды на улице до процесса закупок, принятого в компании, и наличия ДМС у сотрудников.

Если какой-то внешний фактор хоть как-то влияет на проект – это часть внешнего окружения этого проекта.

Управление внешним окружением проекта чаще всего сопряжено с очень большим трудностями или и вовсе невозможно, на то оно и внешнее. Внешнее окружение проекта в бизнес-литературе часто делится на ближнее и дальнее, хотя в классическом управлении проектами, насколько помню, такой классификации нет.

**Дальнее окружение проекта** – это внешнее окружение самой компании, которое влияет на проект опосредованно, путем влияния на компанию.[\[21\]](#)

*Факторы дальнего окружения проекта:*[\[22\]](#)

- погода;
- экономическая ситуация;
- налоговое законодательство;
- требования по охране труда;
- рынок труда с дефицитом грамотных специалистов;
- курс доллара;
- чемпионат мира по футболу;
- и прочие вещи, которые на проект могут повлиять, и которые в проекте придется учитывать, если вы собираетесь довести его до конца.

Повлиять на дальнее окружение нельзя, его можно только проанализировать и учесть при планировании проекта сопряженные с ним требования, ограничения, допущения и риски.

В PMBOK под средой предприятия (Enterprise Environmental Factors) в первую очередь понимается именно внешнее дальнее окружение проекта.

**Ближнее окружение проекта** – это специфика компании, в которой осуществляется проект, которая влияет на проект напрямую.[\[23\]](#)

*Факторы ближнего окружения проекта:*[\[24\]](#)

- личность руководителя или ключевых стейкхолдеров;
- принятый процесс закупок или процесс найма персонала;
- корпоративная культура;
- правила ведения проектной деятельности;
- доступная версия MS Project;
- наличие у компании нужных поставщиков;
- наличие обедов в социальном пакете;
- и прочие вещи, которые на проект могут повлиять, и которые в проекте придется учитывать, если вы собираетесь довести его до конца.

Повлиять на ближнее окружение можно, хоть и сложно, но лучше на это сильно не рассчитывать. Но в любом случае его нужно проанализировать и учесть при планировании проекта сопряженные с ним требования, ограничения, допущения и риски.

В PMBOK под организационными активами в первую очередь понимается именно внешнее ближнее окружение проекта.

**Внутреннее окружение проекта** – это факторы, которые влияют на проект, и которых находятся в рамках компетенции руководителя проекта.[\[25\]](#)

Фактором внутреннего окружения проекта может быть что угодно – от выбранного инструмента для совместной работы до организационной структуры проекта или количества денег, выделяемых из бюджета проекта на тимбилдинге.

Все связанное с обеспечением процесса управления проектом и работы в рамках проекта – это часть внутреннего окружения этого проекта.

Управление внутренним окружением проекта и вообще создание этого окружения чаще всего входит в задачи руководителя проекта и определяется в плане управления проектом.[\[26\]](#) Идеальная ситуация – когда PM может влиять на все факторы внутреннего окружения проекта, тогда получится управлять проектом наиболее эффективно.

Зачастую исключительно внутренние факторы выделить сложно, чаще всего они плотно пересекаются с факторами ближнего окружения.

## **2. Управление бизнес - проектом ООО «ВИСТрейд»**

## 2.1. Краткая характеристика компании ООО «ВИСТрейд»

Компания ООО «ВИСТрейд» была основана в 2003 году Малышевым Александром Юрьевичем, который на сегодняшний день является генеральным директором. В состав учредителей данной компании входят только физические лица, и уставный фонд, составлял на момент регистрации тридцать тысяч рублей. Имущество компании было сформировано полностью из вклада ее учредителей, в соответствии с учредительным договором.

Общество с ограниченной ответственностью **«ВИСТрейд»**, было создано, с целью предоставления качественных услуг по установке внутренних инженерных систем. Основным направлением компании являются – вентиляционные системы и климатическое оборудование, предназначенное как для бытового использования, так и для промышленного.

Основным видом деятельности компании с момента регистрации является, монтажные, строительные и пуско-наладочные работы. Данная компания имеет складские помещения для хранения различного рода строительных материалов и прочих товарных ценностей.

Бухгалтерский и управленческий учет, а так же все записи о совершаемых хозяйственных операциях осуществляются в программном продукте 1С: «Предприятие» 8.3. А вот управление проектами и их коммерческий анализ компания осуществляет в программе «Project Expert».

Компания ООО «ВИСТрейд» осуществляет широкий спектр работ по подготовке проектов, проектирования и непосредственно строительства. Компания сама подбирает земельные наделы под строительные объекты и самостоятельно сдает в эксплуатацию уже готовые объекты.

*На этапе проектирования:*

- Подготовка и согласование задания на проектирование объекта, сбор всех необходимых данных;
- Оформление технических условий на присоединения к внешним инженерным сетям;
- Согласование проектной документации;
- Получение соответствующего разрешения на строительство объекта.

*На этапе строительства:*

- Составление календарного плана согласований и строительства;
- Формирование приблизительной стоимости проекта по этапам;
- Контроль наличия и правильности ведения первичной исполнительной технической документации в рамках строительства;
- Контроль исполнения указаний и предписаний авторского надзора и органов государственного строительного контроля;
- Проверка наличия документации, удостоверяющей качество используемых на строительстве конструкций, изделий и материалов;
- Контроль оформления документации на выполненные работы;
- Участие в сдаче объекта.

В данной главе курсовой работы подробно рассмотрено управление Инвестиционным проектом компании ООО «ВИСТрейд» под названием «Приращение товародвижения». Рассмотрим более подробно все этапы управления данным проектом, на фазе, которую он проходит перед инвестированием.

Название проекта: «Приращение товародвижения»

Инициатор проекта: ООО «ВИСТрейд»

Место реализации проекта: строительный рынок «Суперстрой».

Целью данного проекта является, представить имеющиеся перспективы совершенствования имеющегося бизнеса и приращение объема реализации продукции, предлагаемой инициатором проекта.

## **2.2. Управление предполагаемым инвестиционным проектом**

Для успешного управления проектом на пред инвестиционном этапе, необходимо совершить определенный алгоритм действий:

1. Выявить определить инвестиционные возможности проекта;
2. Произвести планирование, то есть составить календарные планы;
3. Произвести коммерческий анализ инвестиционного проекта;
4. Производить контроль проекта;
5. Производить регулирование проекта.

Для достижения эффективных результатов, важно строго следовать данному плану, и как можно точнее раскрывать все параметры. Рассмотрим выше перечисленные действия более подробно.

*Начнем с определения инвестиционных возможностей проекта. Для этого произведем анализ инвестиционных возможностей проекта, а также общую заинтересованность в инвестировании средств. Так же на уровне компании, стоит выявить конкретные инвестиционные требования отдельных проектных строителей.*

Общество с ограниченной ответственностью «ВИСТрейд», было создано, с целью предоставления качественных услуг по установке внутренних инженерных систем. Основным направлением компании являются – вентиляционные системы и климатическое оборудование, предназначенное как для бытового использования, так и для промышленного.

Современный рынок вентиляции характеризуется большим спросом по всей номенклатуре оборудования. Ежегодный рост рынка вентиляционного оборудования для нужд промышленного и гражданского строительства оценивается в 24%. По оценке маркетологов климатических компаний, оптовыми потребителями вентиляционного оборудования являются 450–500 небольших компаний. Отличительной чертой является наличие крупных производителей вентиляционной техники. Среди них производители вентиляторов, приточно-вытяжных установок, тепловых завес и тепловентиляторов, комплектующих вентиляционных систем. Одной из предпосылок дальнейшего совершенствования вентиляционных систем и развития новых технологий, по мнению представителей климатических компаний, можно считать техническую грамотность заказчика.

Инвестирование в строительную сферу является наиболее актуальной областью вложения средств. Спрос на данную продукцию стабилен, так как вентиляция помещений является важнейшим компонентом жизненного цикла.

*Исследование потребителей.* Местом осуществления проекта является строительный рынок Москвы. В исследовании потребителей, будем основываться на маркетинговые исследования, проведенные компанией ООО «ВИСТрейд». Потребителями являются как физические, так и юридические лица. Это микро предприятия, строительные организации, хозяйствующие объекты.

*Вентиляционное оборудование: исследование продаж.* За последние 3 года увеличились продажи вентиляционного оборудования. Это связано с ужесточением государственного контроля жилых и нежилых помещений.

***Рис.1. объем продаж искусственной вентиляции за 2015-2017 гг.***

По данным устного опроса покупателей, ООО «ВИСТрейд» выявило следующие потребности в оборудовании (400 опрошенных покупателей):

## **Рис.2. Спрос потребителей на вентиляционное оборудование**

Проведенные маркетинговые исследования по предлагаемой продукции свидетельствуют о существовании значительного объема спроса.

### *Инвестиционные требования компании*

Компания «**ВИСТрейд**» в 2017 году запланировала вложить в малый, краткосрочный проект свободные денежные средства. Основопологающим фактором развития компании будет являться:

- получение прибыли от проекта со ставкой дисконтирования 30%;
- увеличение объема сбыта вентиляционного и климатического оборудования;
- уменьшение издержек по хранению неиспользованного товара и незадействованной рабочей силы;
- увеличение клиентской базы.

## **2.3. Планирование инвестиционной деятельности**

Произведем планирование, с учетом стоимости проекта в 4,6 миллиона рублей. Для этого нам необходимо произвести анализ по основным этапам.

1. **Этап описание продукта.** ООО «ВИСТрейд» предполагает увеличивать товародвижение по следующим направлениям:

- «Вентиляционное оборудование»
- «Сантехническое оборудование»
- «Электрическое оборудование»

Планирование проекта отображается в технико-экономическом обосновании. Коммерческие расчеты производятся с помощью программного продукта «Project Expert».

1. **Этап подготовка календарного плана.** Данный план определен в ТЭО данного проекта.

### **Закупка необходимого оборудования:**



- Торговое место – 120 м<sup>2</sup> – это примерно четыре торговых места (30 м<sup>2</sup>)
- Склад – 60м<sup>2</sup> – это примерно три складских помещения.
- Необходимое оборудование на эксплуатационный период:

### Оборудование на эксплуатационный период Таблица 1

| Наименование Оборудования     | Кол-во, шт.       | Стоимость руб. | Расчеты   |
|-------------------------------|-------------------|----------------|---|
| Кассовый аппарат              | 4                 | 44 000,00      |   |
| Павильоны                     | Тепловая завеса 4 | 20 000,00      | Количество товара на один павильон = 53 наим.;<br>Занимаемая площадь = 22 м <sup>2</sup>                  |
|                               | Мебель 20         | 12 000,00      |   |
|                               | Инвентарь 20      | 4 000,00       |   |
|                               | Стеллаж 9         | 9 000,00       |   |
| Склады                        | Мебель 9          | 6 000,00       | Площадь, занимаемая товаром на один склад = 9 м <sup>2</sup> ; Площадь одного стеллажа = 3 м <sup>2</sup> |
|                               | Инвентарь 25      | 5 000,00       |   |
| <b>Итого по оборудованию:</b> |                   |                | <b>100 000,00</b>   |

Срок выхода на проектную мощность определен в один месяц. Ввиду выгодного месторасположения, проведение крупной рекламной кампании не планируется. На первоначальном этапе возможно проведение небольших рекламных мероприятий направленных на информирование потенциальных клиентов об открытии новых павильонов. Основное требование к этим мероприятиям - целевое направление рекламы при минимуме затрат.

ООО «ВИСТрейд» планирует еженедельно размещать рекламу о четырех торговых павильонах, с полным перечнем товаров в газете «Суперстрой». Также необходимо сообщить Информационному бюро: взаимосвязь, месторасположение, перечень товаров, контакты своих торговых мест. Рекламные щиты необходимо разметить:

1 – на каждом торговом месте и складах (итого – 9);

2 – главный въезд на строительный рынок;

3 – среди рекламных щитов конкурентов.

## Расчет затрат на рекламу Таблица 2

| Наименование                     | Вид                   | Количество | Цена, руб.<br>/ мес. | Стоимость,<br>руб. / мес. |
|----------------------------------|-----------------------|------------|----------------------|---------------------------|
| Информационное бюро              | Устная информация     | 9          | 3 000,00             | 27 000,00                 |
| Еженедельная газета «Суперстрой» | Письменная информация | 6          | 4 000,00             | 24 000,00                 |
| Рекламный щит                    | Письменная информация | 14         | 15 000,00            | 210 000,00                |
| <b>Итого:</b>                    |                       | <b>29</b>  | <b>-</b>             | <b>261 000,00</b>         |

На строительном рынке широко развернута рекламная деятельность. Имеется информационное бюро, а также еженедельный журнал «Суперстрой». ООО «ВИСТрейд» планирует еженедельно размещать рекламу о 4 торговых павильонах, с полным перечнем товаров. Также необходимо сообщить Информационному бюро: взаимосвязь, месторасположение, перечень товаров и контакты торговых мест.

1. **Этап формирования плана сбыта.** Планируемый количественный объем сбыта, данные ТЭО компании ООО «ВИСТрейд», тыс. штук / месяц:

### **Рис.3. Планируемый количественный сбыт продукции**

Согласно данному графику продукция имеет сезонный характер. Необходимо регулирование рекламной компании согласно графику. Исходя из этого, можно качественно наладить систему поставок оборудования.

### 1. Этап Потенциальные участники проекта:

Компания ООО «ВИСТрейд», состав которой отображен в таблице 3.

### Списочный состав сотрудников ООО «ВИСТрейд» Таблица 3

| № п/п         | Должность                         | Количество чел. | Ежемесячный оклад, руб. | Итого, руб.       |
|---------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|
| 1             | Коммерческий директор             | 1               | 30 000,00               | 30 000,00         |
| 2             | Финансовый директор               | 1               | 30 000,00               | 30 000,00         |
| 3             | Специалист инвестиционного отдела | 2               | 25 000,00               | 50 000,00         |
| 4             | Менеджер проекта                  | 1               | 20 000,00               | 20 000,00         |
| 5             | Специалист по маркетингу          | 1               | 20 000, 00              | 20 000,00         |
| 6             | Специалист по закупкам            | 1               | 20 000,00               | 20 000,00         |
| 7             | Бухгалтерия                       | 2               | 15 000,00               | 30 000,00         |
| <b>Итого:</b> |                                   | <b>9</b>        | <b>-</b>                | <b>200 000,00</b> |

Также потенциальными сотрудниками проекта является новый персонал, который планируется подобрать, с учетом следующих требований:

- наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;
- наличие опыта работы в строительной сфере;
- коммуникабельность, умение работать с клиентами;
- знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли. Планируемый список работников проекта указан в таблице 4.

#### **Новые сотрудники необходимые для участия в проекте Таблица 4**

| <b>№ п/п</b>  | <b>Должность</b>       | <b>Образование</b> | <b>Ко-во чел.</b> | <b>Ежемесячный оклад, руб.</b> | <b>Итого, руб.</b> |
|---------------|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|
| 1             | Продавец - консультант | Средне специальное | 8                 | 15 000,00                      | 120 000, 00        |
| 2             | Управляющий            | Высшее             | 1                 | 20 000,00                      | 20 000,00          |
| 3             | Работник склада        | Среднее            | 3                 | 10 000,00                      | 30 000,00          |
| <b>Итого:</b> |                        |                    | <b>12</b>         | <b>-</b>                       | <b>170 000,00</b>  |

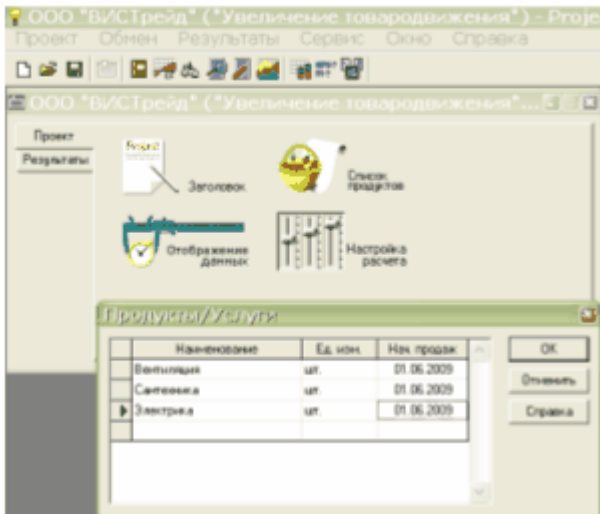
#### **2.4. Коммерческий анализ проекта на базе программного продукта «Project Expert», а так же его контроль и регулирование**

Для моделирования ситуации данного проекта создадим новый проект на базе программы «Project Expert», и укажем его характеристики:

**Шаг первый. «Создание нового проекта».** В соответствующие поля диалога «Новый проект» введем необходимую информацию.

**«Масштаб отображения данных».** Настроим масштаб отображения результатов. Для этого используем диалог «Отображение данных» в закладке «Проект».

**Шаг второй. «Формирование списка продуктов/услуг».**



**Рис. 4. Формирование списка продуктов/услуг в программе «Project Expert»**

**Шаг третий. «Дисконтирование денежных потоков».** Чтобы несколько приблизить оценку проекта к реальным условиям, необходимо учесть, что равные по номиналу денежные выплаты имеют разную стоимость в различные моменты времени. Поэтому для приведения всех выплат к сопоставимым величинам их подвергают дисконтированию.

**Шаг четвертый «Выбор валюты проекта».** На данном этапе мы выбираем валюту, в которой мы будем вести учет всех расходов и доходов по данному проекту.

**Шаг пятый «Налоги».** Определяем, какие налоги мы будем уплачивать в рамках реализуемого проекта.

**Шаг шестой. «Календарный план».** Сроки реализации необходимо обозначить для того, чтобы Руководитель проекта мог четко следовать плану. Это позволит наиболее точно реализовать проект, с наименьшими издержками. В календарном плане также необходимо указывать примерную цену этапа, для дальнейшего составления сметы. В каждом этапе указывается срок выполнения и стоимость.

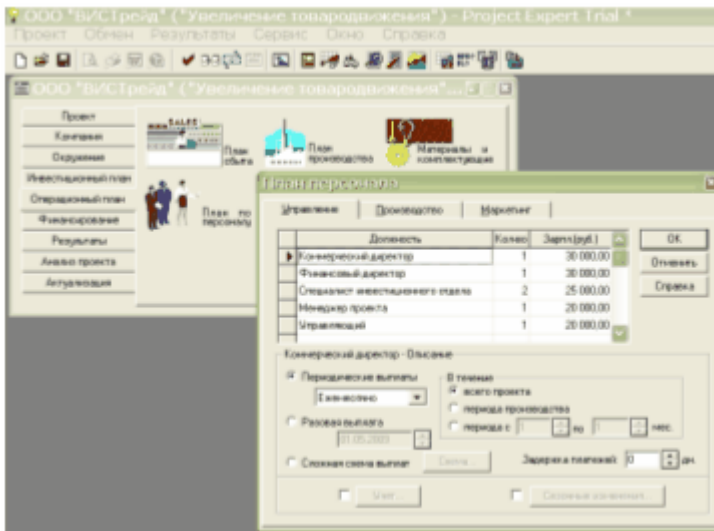
**Шаг седьмой «План сбыта».** На данном этапе, нам предстоит определить, по каким каналам будет реализовываться наш товар. Сбыт продукции планируется производить путем:

- привлечения новых клиентов, по средствам рекламных проспектов;
- розничный товар – малые потребители компании ООО «ВИСТрейд».

Ежемесячная средняя цена продажи 1 ед. оборудования рассчитана в ТЭО. Объем сбыта каждого наименования отображен на рисунке 3.

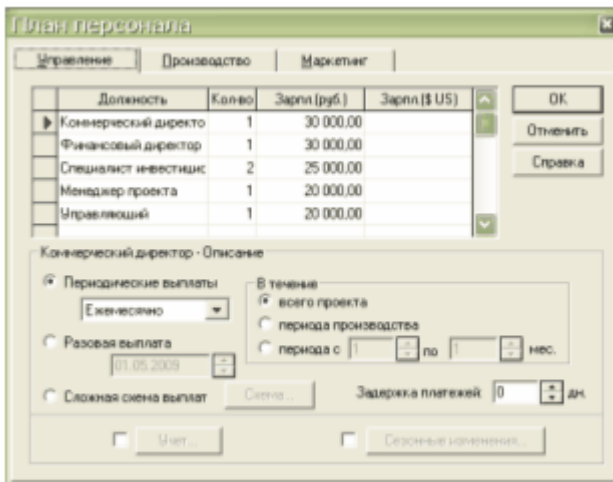
**Шаг восьмой «План персонала».** Условное подразделение сотрудников выявляет 3 типа:

Управляющие должности ООО «ВИСТрейд» по инвестиционному проекту «Приращение товародвижения».



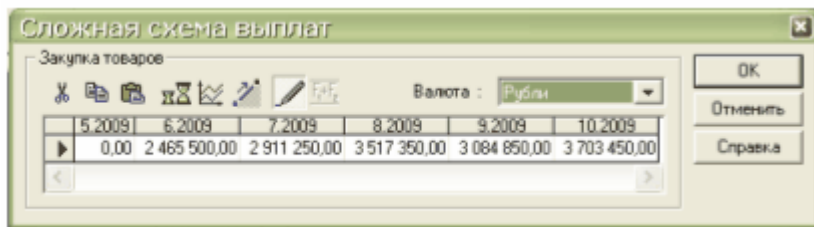
**Рис.5. Управленческий персонал по проекту «Приращение товародвижения»**

Производственный персонал компании:



**Рис.6. Производственный персонал по проекту «Приращение товародвижения»**

**Шаг девятый «Общие издержки».** На данном этапе рассчитываются расходы, связанные с реализацией проекта, которые в свою очередь разбиваются на группы. В состав общих издержек входят: управленческие расходы, маркетинговые расходы, расходы на рекламу, расходы на производство товара или его закупку, налоги, заработная плата работникам и прочие расходы, относящиеся к инвестиционному проекту. Объем закупки товаров изменяется в зависимости от количества реализованного товара, согласно рисунку 3. Кроме того данные по закупке товаров отражаются в программе «Project Expert», следующим образом (Рисунок 7).



| 5.2009 | 6.2009       | 7.2009       | 8.2009       | 9.2009       | 10.2009      |
|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 0,00   | 2 465 500,00 | 2 911 250,00 | 3 517 350,00 | 3 084 850,00 | 3 703 450,00 |

**Рис.7. Закупка товаров в программе «Project Expert»**

**Шаг десятый «Результаты».** Это заключительный этап, на котором формируется таблица всех показателей по проекту. Данная таблица позволяет определить чистые денежные потоки от проекта, учитывая сумму затрат на него. По показателю чистого денежного потока инвестор судит об эффективности проекта. Также таблица учитывает налоги, которые предприятие будет выплачивать с 1 месяца (Рисунок 8).

| Прибыли-убытки (руб.)                     |               |              |              |              |              |              |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 5.2009        | 6.2009       | 7.2009       | 8.2009       | 9.2009       | 10.2009      |
| ▶ Валовый объем продаж                    |               | 5 122 200,00 | 5 874 750,00 | 6 835 500,00 | 6 142 500,00 | 7 320 300,00 |
| Потери                                    |               |              |              |              |              |              |
| Налоги с продаж                           |               |              |              |              |              |              |
| Чистый объем продаж                       |               | 5 122 200,00 | 5 874 750,00 | 6 835 500,00 | 6 142 500,00 | 7 320 300,00 |
| Материалы и комплектующие                 |               |              |              |              |              |              |
| Сдельная зарплата                         |               |              |              |              |              |              |
| Суммарные прямые издержки                 |               |              |              |              |              |              |
| Валовая прибыль                           |               | 5 122 200,00 | 5 874 750,00 | 6 835 500,00 | 6 142 500,00 | 7 320 300,00 |
| Налог на имущество                        |               |              |              |              |              |              |
| Административные издержки                 | 370 000,00    | 370 000,00   | 370 000,00   | 370 000,00   | 370 000,00   | 370 000,00   |
| Производственные издержки                 | 200 000,00    | 2 665 500,00 | 3 111 250,00 | 3 717 350,00 | 3 284 850,00 | 3 903 450,00 |
| Маркетинговые издержки                    | 261 000,00    | 261 000,00   | 261 000,00   | 261 000,00   | 261 000,00   | 261 000,00   |
| Зарплата административного персонала      | 189 000,00    | 189 000,00   | 189 000,00   | 189 000,00   | 189 000,00   | 189 000,00   |
| Зарплата производственного персонала      | 252 000,00    | 252 000,00   | 252 000,00   | 252 000,00   | 252 000,00   | 252 000,00   |
| Зарплата маркетингового персонала         | 25 200,00     | 25 200,00    | 25 200,00    | 25 200,00    | 25 200,00    | 25 200,00    |
| Суммарные постоянные издержки             | 1 297 200,00  | 3 762 700,00 | 4 208 450,00 | 4 814 550,00 | 4 382 050,00 | 5 000 650,00 |
| Амортизация                               |               | 13 250,00    | 13 250,00    | 13 250,00    | 13 250,00    | 14 250,00    |
| Проценты по кредитам                      |               |              |              |              |              |              |
| Суммарные непроизводственные издержки     |               | 13 250,00    | 13 250,00    | 13 250,00    | 13 250,00    | 14 250,00    |
| Другие доходы                             |               |              |              |              |              |              |
| Другие издержки                           | 3 296 500,00  |              |              |              |              |              |
| Убытки предыдущих периодов                |               |              |              |              |              |              |
| Прибыль до выплаты налога                 | -4 593 700,00 | 1 346 250,00 | 1 653 050,00 | 2 007 700,00 | 1 747 200,00 | 2 305 400,00 |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль |               |              |              |              |              |              |
| Прибыль от курсовой разницы               |               |              |              |              |              |              |
| Налогооблагаемая прибыль                  |               |              |              | 413 300,00   | 1 747 200,00 | 2 305 400,00 |
| Налог на прибыль                          |               |              |              | 82 660,00    | 349 440,00   | 461 080,00   |
| Чистая прибыль                            | -4 593 700,00 | 1 346 250,00 | 1 653 050,00 | 1 925 040,00 | 1 397 760,00 | 1 844 320,00 |

**Рис.8. Финансовые показатели по проекту «Приращение товародвижения»**

Контроль представляет собой процесс, в котором руководитель сопоставляет фактические данные по каждому этапу с запланированными показателями. То есть на основе бизнес – плана можно понять соответствует ли время, стоимость и качество выполняемого проекта желаемым результатам.

Также контроль позволяет менеджеру проекта определить, следует ли корректировать планы, сметы, если некоторые контрольные параметры превысили допустимые значения.

В нашем проекте инвестиционными требованиями компании ООО «ВИСТрейд» являются:

- получение прибыли от проекта со ставкой дисконтирования 30%;
- максимальный срок окупаемости – 6 месяцев;
- увеличение объема вентиляционного и климатического оборудования на 20%;
- уменьшение издержек по хранению неиспользованного товара и незадействованной рабочей силы;
- увеличение клиентской базы.

**Сравним желаемые результаты с запланированными:**



- Вложенные инвестиции = 4 593 700 рублей 00 коп.
- Полученные денежные средства за 6 месяцев = 8 166 420 рубля 00 коп.
- Срок окупаемости равен 4 месяцам.
- Ежемесячный средний объем реализации продукции составляет:
- $(9\,900 / 6 \text{ мес.}) / 100\% = 16,5\%$

После определения контрольных значений переходим к следующему шагу - осуществлению **регулирования**.

Основная задача регулирования – определить являются ли отклонения настолько значительными, что необходимо принятие соответствующих поправок.

В данном проекте отклонения имеются лишь в объеме реализации продукции, но здесь следует обратить внимание на то, что при расчете прибыльности предприятия приведены минимальные значения объема сбыта.

Подведем итоги по планированию инвестиционного проекта «Приращение товародвижения». Мы подробно рассмотрели все этапы управления проектом на прединвестиционной стадии. Инвестиционными требованиями компании «ВИСТрейд» являются:

- получение прибыли от проекта со ставкой дисконтирования 30%;
- увеличение объема вентиляционного и климатического оборудования;
- уменьшение издержек по хранению неиспользованного товара и незадействованной рабочей силы;
- увеличение клиентской базы.

По итогам коммерческого анализа, проведенного на базе программы «Project Expert», можно сделать выводы, что инвестиционный проект полностью отвечает всем требованиям.

Планирование проекта показало, что реализация проекта предполагает 5 этапов, общая стоимость которых составляет 4,6 млн. рублей. Коммерческий анализ проекта показал, что инвестиции будут окуплены в срок – 4 месяца, со ставкой дисконтирования – более чем 30%.

Реализация данного проекта позволит:

- увеличить товарооборот компании ООО «ВИСТрейд»;
- уменьшить издержки компании, по средствам сбыта продукции, которая является излишком при сдаче объекта в эксплуатацию;

- создать новые рабочие места;
- получить необходимые навыки в области инвестиционной деятельности для дальнейшей реализации крупных проектов.

Исходя из исследований, проведенных маркетинговым отделом компании ООО «ВИСТрейд», можно сделать вывод, что инвестирование в строительную сферу является наиболее актуальной областью вложения средств. Спрос на данную продукцию стабилен, так как вентиляция помещений является важнейшим компонентом жизненного цикла.

## **Заключение**

В качестве общего вывода по данной курсовой работе стоит отметить следующие важные моменты.

1896 год можно считать историческим, разработка Гармонограммы положила начало развитию и разработки программного обеспечения для управления проектами. Польский экономист Кароль Адамески попытался показать развитие задач в плавающем графике, и заложил основу для программного обеспечения управления проектами, как мы все привыкли её видеть в современном исполнении. В 1912 году, Генри Гант заменил гармонограмму на более продвинутую диаграмму Ганта, которая помогала в задачах проектирования плотины Гувера вначале 1931 года. Сегодня диаграмма Ганта почти такая же, как её изначальное исполнение, и является важной частью всех систем управления проектами.

Термин «Управление проектом» не был использован до 1954 года, когда генерал ВВС США Бернанд Шривер Адольф ввел его в военных целях. В последующие годы, «Управление проектами» приобрело актуальность в мире бизнеса, который имел много общего с формированием американской Ассоциации инженеров AACE (1956), и методом критического пути (метод расчета длительности проекта) DuPont в 1957 году.

В период между 1965 и 1969 годами были сформированы две ведущие ассоциации управления проектами: Международные Ассоциации управления проектами (IPMA) в Европе, и институт управления проектами (PMI), который обучает специалистов по управлению проектами и выдает сертификаты. Начали появляться первые системы управления проектами, переориентируя бизнес на технологии

безбумажных методов.

SaaS (услуги аутсорсинга платформ для размещения программного обеспечения) тенденции зародились в 2008 году, и были оценены проектными командами как самые удобные формы ведения и реализации проектов. С 2010 года, самые популярные решения для управления проектами были облачные, и в основном предназначенные для нужд виртуальной команды, члены которой получают доступ к информации из любого устройства при наличии доступа в сеть интернет. В результате, 2016 год принес первое мобильное приложение для проектного управления.

С появлением интернета вещей, было разработано программное обеспечение (по управлению проектами), в которое включены тестовые технологии, инструменты разработки и совершенствование методов информационной безопасности.

На примере исследуемой компании мы убедились, что в результате проведенных маркетинговых исследований, видно, что строительная сфера, как и многие другие из-за экономического кризиса претерпевает упадок. Многие строительные объекты замораживаются из-за недостатка финансирования.

При детальном рассмотрении инвестиционного проекта компании «ВИСТрейд» следует, что управление проектом включает в себя:

- Исследовательские мероприятия по изучению климатической отрасли;
- Формирование проекта вложения инвестиций;
- Комплексная оценка создаваемого проекта;
- Внедрение проекта.

При подготовке и реализации инвестиционных проектов встает необходимость в их управлении. Качественное управление на сегодняшний день важная задача всех специалистов и менеджеров, задействованных в проектной области.

Управление проектами в общей системе управления играет существенную роль, она позволяет руководству предприятия планировать и реализовывать проект. В каждом конкретном случае необходимо учитывать конкретную специфику рассматриваемого инвестиционного проекта. Наиболее сложные проекты требуют серьезного подхода к управлению. При этом повышается и роль главного менеджера проекта, именно он несет ответственность за осуществление данного проекта.

## Список использованной литературы

1. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие. // Под общей редакцией А. С. Автономова. М.: Издательская группа «Юрист», 2015. – 304 с.
2. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
3. Бехтерева Е.А., Управление инвестициями. – М.: Гросс-Медиа, 2016. – 216 с.
4. Богданов В.В., Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.
5. Бусыгин, А.В. Деловое проектирование и управление проектом; ИП Бусыгин - М., 2017. - 518 с.
6. Вольфсон Б.И., Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.
7. Гарольд Керцнер: Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК-Пресс, 2015. – 320 с.
8. Джефф Сазерленд: Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
9. Забродин Ю.Н., Шапиро А.М., Ольдерогге А.М., Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. – М.: Дело, 2018. – 576 с.
10. Ким Хелдман: Профессиональное управление проектом. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.
11. Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. - 2015. - N 4. - С. 206-212.
12. Лич Л.К., Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи. // Л.К. Лич. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 352 с.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход. – М.: Омега-Л, 2018. – 736 с.
14. Мыльников Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами // Информационные ресурсы России. - 2018. - N 3. - С. 34-39.
15. Орлова Е. Р. Методическое пособие по курсу "Системный анализ и управление проектами"; Ленанд - М., 2017. - 904 с.
16. Пирогов С.В., Социальное прогнозирование и проектирование. Учебное пособие. – СПб.: Проспект, 2017. – 376 с.

17. Привезенцев М.В. Организационный механизм деятельности холдинговой компании: управление строительными проектами: Монография. // М.В. Привезенцев. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 167 с.
  18. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений. – М.: ИНФРА-М , 2016. - 208 с.
  19. Селезнев П.С., Жук С.С., Управление социальными проектами. Монография. – СПб.: Проспект, 2016. – 96 с.
  20. Томас Каппелс: Финансово-ориентированное управление проектами. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 400 с.
  21. Туккель И. Л. Управление инновационными проектами: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Инноватика». – СПб.: БХВ-Петербург, 2017. - 396 с.
  22. Фененко Ю.В. Социология управления: Учебник. // Ю.В. Фененко. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 215 с.
  23. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании; Питер - М., 2018. - 320 с.
  24. Шкрыль Андрей MS Project 2007. Современное управление проектами; БХВ-Петербург - М., 2016. - 256 с.
  25. Энтони Мерсино: Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 352 с.
- 
1. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с. [↑](#)
  2. Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. - 2015. - N 4. - С. 206-212. [↑](#)
  3. Ким Хелдман: Профессиональное управление проектом. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с. [↑](#)
  4. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений. – М.: ИНФРА-М , 2016. - 208 с. [↑](#)
  5. Туккель И. Л. Управление инновационными проектами: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Инноватика». – СПб.: БХВ-Петербург, 2017. - 396 с. [↑](#)

6. Фененко Ю.В. Социология управления: Учебник. // Ю.В. Фененко. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 215 с. [↑](#)
7. Энтони Мерсино: Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 352 с. [↑](#)
8. Пирогов С.В., Социальное прогнозирование и проектирование. Учебное пособие. – СПб.: Проспект, 2017. – 376 с. [↑](#)
9. Забродин Ю.Н., Шапиро А.М., Ольдерогге А.М., Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. – М.: Дело, 2018. – 576 с. [↑](#)
10. Богданов В.В., Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с. [↑](#)
11. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие. // Под общей редакцией А. С. Автономова. М.: Издательская группа «Юрист», 2015. – 304 с. [↑](#)
12. Бехтерева Е.А., Управление инвестициями. – М.: Гросс-Медиа, 2016. – 216 с. [↑](#)
13. Вольфсон Б.И., Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с. [↑](#)
14. Джефф Сазерленд: Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с. [↑](#)
15. Бусыгин, А.В. Деловое проектирование и управление проектом; ИП Бусыгин - М., 2017. - 518 с. [↑](#)
16. Лич Л.К., Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи. // Л.К. Лич. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 352 с. [↑](#)

17. Мыльников Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами // Информационные ресурсы России. - 2018. - N 3. - С. 34-39. [↑](#)
18. Орлова Е. Р. Методическое пособие по курсу "Системный анализ и управление проектами"; Ленанд - М., 2017. - 904 с. [↑](#)
19. Гарольд Керцнер: Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. - М.: ДМК-Пресс, 2015. - 320 с. [↑](#)
20. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход. - М.: Омега-Л, 2018. - 736 с. [↑](#)
21. Шкрыль Андрей MS Project 2007. Современное управление проектами; БХВ-Петербург - М., 2016. - 256 с. [↑](#)
22. Селезнев П.С., Жук С.С., Управление социальными проектами. Монография. - СПб.: Проспект, 2016. - 96 с. [↑](#)
23. Привезенцев М.В. Организационный механизм деятельности холдинговой компании: управление строительными проектами: Монография. // М.В. Привезенцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 167 с. [↑](#)
24. Томас Каппелс: Финансово-ориентированное управление проектами. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 400 с. [↑](#)
25. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании; Питер - М., 2018. - 320 с. [↑](#)
26. Энтони Мерсино: Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 352 с. [↑](#)