

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность данной темы заключается в том, что проектное управление – это неотъемлемый элемент современной системы менеджмента в России. Множество отечественных и зарубежных компаний пользуется проектным менеджментом для повышения качества производимой продукции и услуг, снижения расходов, увеличения прибыли. Составление бизнес проекта выступает в качестве одного из основных инструментов планирования, а также для получения денег из внешнего источника.

То есть, бизнес проект является инструментом получения банковских ссуд для реализации цели компании, а также для получения денег под проект в виде ссуд. Если вами планируется разработка бизнес проекта, то важно уделять внимание основным пунктам, которые содержит в себе этот проект.

Цель данной работы является изучение взаимосвязи и взаимодействия функций проектного менеджмента.

При этом можно выделить следующие основные задачи:

- Изучить имеющуюся литературу по теме нашего исследования.
- Рассмотреть теоретические аспекты изучения взаимосвязи и взаимодействий функций проектного менеджмента.
- разработать проект создания маркетинговой стратегии компании водной системы доочистки GROHE.

Объектом данного исследования является маркетинговые стратегии компании водной доочистки

Предмет исследования - компания водной системы доочистки GROHE.

Теоретическую базу исследования составили труды таких ученых, как А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. И др.

Практическая значимость: Жизненный цикл проекта начинается с формирования самой идеи о создании проекта и заканчивается в момент истечения указанного в проекте временного периода. Жизненный цикл проекта, как правило, завершается в момент начала жизненного цикла продукта, созданного в результате реализации проекта.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

## **Глава 1. Теоретическое обоснование функций проектного менеджмента**

### **1.1. Понятие сущности проектного менеджмента**

Становление рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств. Наиболее значительное место в структуре современного российского менеджмента занимает проектный менеджмент. [13]

Проектный менеджмент, не так давно войдя в нашу жизнь, прочно укрепился в ней и уже отражает не экзотическую, но совершенно привычную реальность, причем реальность, устойчиво ассоциирующуюся с успехом. Для России внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое стратегическое значение. Только научившись эффективно использовать свои ресурсы, страна сможет стать конкурентоспособной на мировом рынке. При этом, проектный подход к управлению уже доказал свою эффективность и применяется ведущими мировыми компаниями, его успешно используют IBM, Motorola, Intel и множество других. [3]

Появление и развитие нового направления в менеджменте - проектного менеджмента, обусловлено целым рядом объективных факторов. Прежде всего это ускорение научно-технического прогресса и, как следствие, сокращением жизненного цикла товаров и технологий их производства. Второй причиной стало усложнение многих видов производств и самой продукции, за счет увеличения числа элементов, из которых они образуются, что в результате сформировало

потребность в использовании новых приемов и методов в управлении.[11]

Немаловажную роль в появлении проектного менеджмента сыграло расширение и усложнение экономических взаимоотношений между агентами, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Последним фактором явилась интернационализация производства, при которой отдельные виды работ по единой программе выполняются в различных странах, что также требовало использование инструментов проектного менеджмента.

Вследствие этого начиная с середины 80-х гг. прошлого столетия поиск, разработка и реализация высокоэффективных проектов по существу становится основным условием выживания в конкурентной борьбе. [6]

В тоже время отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов привели к формированию новых принципов управления и внедрению проектного менеджмента с целью развития бизнеса. Вследствие этого начиная с середины 80-х гг. прошлого столетия поиск, разработка и реализация высокоэффективных проектов по существу становится основным условием выживания в конкурентной борьбе. В тоже время отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов привели к формированию новых принципов управления и внедрению проектного менеджмента с целью развития бизнеса.

К настоящему времени проектный менеджмент стал общепризнанной методологией хозяйственной деятельности, обязательной для делового международного сотрудничества.

Проектный менеджмент (англ. project management) в широком понимании - это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов. [9]

Проектный менеджмент представляет собой также методологию организации, планирования и координации использования, человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта (говорят также - проектного цикла), направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

С научной точки зрения проектный менеджмент представляет собой синтетическую дисциплину, объединяющую как специальные, так и профессиональные знания.

Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты (строительные, инновационные, образовательные, экологические, исследовательские, реорганизационные и др.). [3]

Однако подлинно самостоятельной дисциплиной проектный менеджмент стал благодаря знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, благодаря методам и средствам, успешно используемым для самых различных проектов.

Являясь одним из функциональных направлений общего менеджмента, проектный менеджмент выполняет следующие традиционные функции:

- целеполагание (формирование инвестиционного замысла проекта, инициация проекта или его очередной фазы, разработка концепции проекта и т.д.);
- планирование (планирование предметной области проекта, структурная декомпозиция проекта, определение работ и их взаимосвязей, планирование ресурсов, календарное планирование работ, планирование контрактов и поставок и т.д.);
- организация (организация и координация выполнения плана проекта, формирование команды проекта, организация офиса проекта, распределение информации, размещение заказов на работы, услуги, поставки, заключение контрактов и их сопровождение и т.д.);
- мотивация (создание системы мотивации и стимулирования всех участников проекта);
- контроль (представление отчетов о ходе выполнения работ проекта, контроль предметной области, сроков выполнения, стоимости проекта, контроль мероприятий по снижению рисков, контроль качества проекта, контроль выполнения контрактов, завершение проекта). [16]

Вместе с тем, сравнивая проектный менеджмент с общим менеджментом необходимо отметить:

- сфера проектного менеджмента имеет свою уникальную область знаний, частично пересекающуюся с соседними областями.
- область общего управления содержит знания, которые следует иметь каждому менеджеру проекта.

- область технического управления содержит специальные знания в конкретной области деятельности. Это то, что делает менеджера проекта специалистом в этой области.
- вспомогательные и поддерживающие дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции Вместе с тем, сравнивая проектный менеджмент с общим менеджментом необходимо отметить:
- сфера проектного менеджмента имеет свою уникальную область знаний, частично пересекающуюся с соседними областями.
- область общего управления содержит знания, которые следует иметь каждому менеджеру проекта.
- область технического управления содержит специальные знания в конкретной области деятельности. Это то, что делает менеджера проекта специалистом в этой области.
- вспомогательные и поддерживающие дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции/ [13]

## **1.2. Взаимосвязь и взаимодействие функций проектного менеджмента**

Говоря о менеджменте предприятия следует понимать, что это сложный процесс, который включает в себя определенные функции (рис.1)

Рисунок 1. Основные функции менеджмента.

Под планированием понимают, процесс определения и постановки цели, выбор приоритетных направлений развития, а также разработка программы действий по достижению поставленных целей. [13]

Организация планирования заключается в делении организации на блоки, которые реализуют важные направления деятельности, реализуя выбранные цели.

При формировании структурных подразделений используются следующие принципы:

- в соответствии с функцией;
- в соответствии со специализацией;
- по командам;
- по матрицам;

- по сетям. [11]

Для организации используют два типа управления:

- иерархическая;
- органическая. [11]

Контроль представляет собой процесс наблюдения за достижением организацией своих целей и корректировка отклонений от них. Контроль обеспечивает достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Контроль связывает воедино все функции управления, так как позволяет менеджерам поддерживать приемлемое положение дел и корректировать неверные шаги путем перепланирования, реорганизации или переориентации. Контроль основывается на обратных связях.

## **Глава 2. Практическое применение проектного менеджмента (на примере фирмы водной системы доочистки GROHE)**

### **2.1. Стратегический маркетинг (на примере фирмы водной системы доочистки GROHE)**

Для полного исследования и предоставления отчета по работе фирмы водной системы доочистки GROHE, ответим на такие вопросы:

1. Разработать обоснованно схему исследования.
2. Нужно понять применяемый Метод (почему именно этот?)
3. Какова цель применения этого метода исследования?
4. Каким образом будет выполняться исследование?
5. Какой результат следует получить?
6. Как этот результат поможет решить проблему (задачу повышения продаж)?
7. В итоге работы должна быть создана и представлена схема исследования

1. Разработать обоснованно схему исследования

Как никогда раньше, сегодня российский потребитель, предъявляет повышенные требования не только к определенному дизайну типов товара, а и ко всему товару в целом. Особенно если это касается к употребляемому в пищу товару.

Трудно найти человека, который бы не употреблял воду, и как напиток, и как основу для приготовления пищи. Вода, как и другие продукты, представляет собой товар, который покупает потребитель. И не имеет значения, находится она в бутылках, или ее подают через водопровод. Поэтому и возникает потребность в особом качестве получаемой воды.

Фирма водной системы доочистки GROHE, представляет на мировом рынке продукцию, с помощью которой потребитель может получить для употребления качественную воду (рисунок 2).

### **GROHE Blue Pure®**

системы дополнительной очистки воды, которая превращает водопроводную воду в питьевую

#### **Холодная вода**

##### **кран**

PEX-материал-

фильтр

### **GROHE Blue Chilled & Sparkling®**

#### **Горячая вода**

система газирования воды

### **GROHE Red®**

система кипячения воды

Рисунок 2. Техническая схема исследования.

Как и любое производство, фирма водной системы доочистки GROHE, напрямую зависит от факторов, как внешних, так и внутренних. Которые, в свою очередь, влияют на цену товара (рисунок 3).

Внутренние факторы

товар GROHE

Внешние факторы

Технология изготовления, уровень подготовленности рабочих и их количество и т.д.

Цена товара, количество изготавливаемой продукции, качество изготавливаемой продукции и т.д.

Политика, Экономические кризисы, изменение условий поставки и т.д.

Рисунок 3. Схема исследования

2. Нужно понять применяемый Метод (почему именно этот?)

Данная схема исследования для выявления способов увеличения продаж водной системы доочистки GROHE, была глубоко исследована логистическим отделом предприятия. Поэтому применяемы на фирме метод повышения является самым рациональным. Благодаря этому методу учитывается, влияние, внешних, так и внутренних факторов на ценообразования готовой продукции, расширения рынка сбыта, и как следствия, повышение уровня продаж.

Так же этот метод, четко определяет положительные и отрицательные стороны реализации продукции.

Положительные стороны:

- Открытость рынка со стороны импортного вывоза из страны (10% импортной пошлины, не имеет большого влияния на вывоз).
- Развита сервисная, сбытовая и дилерская сеть, как внутри страны, так и за рубежом.
- За последние пять лет средняя доля импорта в денежном эквиваленте составила около 65 % (Росстат).

К отрицательным сторонам развития рынка сбыта России, на сегодняшний день можно отнести такие:

- Наличие серьезной конкуренции.



- Государственные поддержки программ развития технического производства, что создает проблемы нашему рынку сбыта.

Данные отрицательные стороны развития российского рынка сбыта, ускоряют процесс поддержки развития фирмы со стороны государства, расширения и реорганизацию самих дочерних предприятий этого направления, усовершенствование процесса производства.

### 3. Какова цель применения этого метода исследования?

Целью применения данного метода является:

- Повышение качества продукции.
- Повышение качества услуг.
- Разработка и выпуск новой, более качественной продукции.
- Нахождение путей расширения рынка сбыта.
- Нахождение путей расширения рынка спроса.
- Повышение квалификации сотрудников.
- Улучшение внутренних процессов.
- Усиление конкурентной устойчивости.
- Делается прогноз будущих продаж до 2025 года.

### 4. Каким образом будет выполняться исследование?

Выполнение исследования будет проводиться таким образом:

- Определение и контроль наличия и количества имеющегося имущества на фирме водной системы доочистки GROHE, при этом рассматривается положение на начало и конечного отчетного периода;
- Определение и изучение всех условий работы фирмы водной системы доочистки GROHE, при этом рассматривается положение на начало и конечного отчетного периода;
- Должен быть сделан анализ результатов, которые смогла достичь фирма водной системы доочистки GROHE, при этом рассматривается положение на начало и конечного отчетного периода;
- Создается перспективный план финансово-хозяйственной деятельности фирмы водной системы доочистки GROHE при этом на начало и конечного отчетного периода.

Следует отметить, что имущественное наличие на фирме водной системы доочистки GROHE характеризуется данными, которые входят в баланс предприятия.

При сравнении динамики итоговых показателей раздела актива баланса, определяется изменение тенденций имущественного положения на фирме водной системы доочистки GROHE.

Любые изменения в организационной управленческой структуре на фирме водной системы доочистки GROHE, должны находиться в пояснительной записке, которая прилагается к годовой отчетности бухгалтерии. Особенно это касается работы с контрагентами и т.д.

По показателям динамики прибыли обобщают и оценивают полученные результаты и перспективы работы на фирме водной системы доочистки GROHE.

Сравнительный анализ объемов производственной деятельности и прибыли проводят по показателям динамики прибыли.

Информация о недостатках в производственной деятельности на фирме водной системы доочистки GROHE помещается на баланс. Чаще всего ее размещают в завуалированном виде.

Экономические показатели на фирме водной системы доочистки GROHE рассматриваются с различных позиций:

- с позиции имущественного положения компании;
- с позиции финансового положения.

Следует отметить, что эти две позиции финансово-хозяйственной деятельности предприятия взаимозаменяемые и находятся в тесной взаимосвязи. К ухудшению финансового положения может привести нерациональная структура имущества с ее некачественным составом, но так же все это может быть наоборот именно нерациональная структура может сделать все, чтобы спровоцировать рациональную систему к положительным результатам.

Анализ целесообразно проводить, используя уплотненный аналитический анализ баланс-нетто. С помощью этого анализа можно устранить влияние структуры регулирующих статей на итог баланса.

Данные ранее приведенной таблицы свидетельствуют о положительной динамике валюты баланса за последние 3 года.

Сделав анализ таблицы баланса, можно утверждать, что финансовое состояние на фирме водной системы доочистки GROHE можно считать относительно стабильным.

Баланс на фирме водной системы доочистки GROHE можно считать абсолютно ликвидным. Данная ситуация является редкий тип финансовой устойчивости, которая показывает и финансовую и абсолютно финансовую устойчивость.

#### 5. Какой результат следует получить?

Учитывая, что на сегодняшний день инновационные водные системы доочистки, газирования и кипячения воды GROHE Blue Pure®, GROHE Blue Chilled & Sparkling®, а также GROHE Red® признаны трендовым товаром. Хотя свою работу фирма начала с 2015 года, но пока еще не имеет то достойное место на рынке продаж, которое она заслуживает в России.

Таблица 1. Продажи водных систем GROHE в 2015-2017 году .

наименование	План (т.шт.)	Факт (т.шт.)	Разница %
GROHE Blue Pure®	1500	784	-48
GROHE Blue Chilled & Sparkling®	100	28	-72
GROHE Red®	200	79	-61
ИТОГО	1800	891	-51

Одной из причин считается, что мало еще людей знают о работе ее продукции, и как следствие, она имеет малое количество потребителей. То есть сегодня фирма не обладает тем необходимым резервом информационно-рекламных услуг. Так же немалую роль играет расширение рынка сбыта готовой продукции. Если установить и применить все требования, связанные с учетом внешних и внутренних факторов, фирма добиться планируемых результатов к 2018 году:

GROHE Blue Pure®, 2000 т.шт.

GROHE Blue Chilled & Sparkling® 100 т. шт.

GROHE Red® 250 т.шт.

Итого: 2350 т.шт.

То есть можно добиться повышения уровня продаж с 8,6% в 2016 году до 9,8% в 2018 году.

Определим объем потенциальных покупателей (Росстат) по данным статистики процент численности населения, составляет – 814,6 тыс.чел, или – 41,17%.

Затраты в год на этот вид товара составляют 514 641 тыс.рублей.

Считаем число потенциальных покупателей по формуле (1):

$$П = N_{\text{общ}} * N \quad (1)$$

Где:

$N_{\text{общ}}$  – общее число населения

$N$  – процентная численность.

Тогда  $814,6 * 41,17 = 335,4$  тыс.чел. потенциальных покупателей

Тогда потенциальная емкость рынка равна на товар фирмы водной системы доочистки GROHE составляет:

$$335,4 * 19\,507 = 6\,539\,136 \text{ тыс.руб.}$$

Существующий на сегодня рыночный потенциал на продукцию фирмы водной системы доочистки GROHE:

Емкость рынка:

$$Q = N - q - P_{\text{ср}}, \quad (2)$$

где

$N$  - число денег полученных от реализации данного вида продукта на данном рынке  
–25644 тыс.руб.;

q-число покупок покупателя за исследуемый период времени - 14149 тыс.руб.;

$P_{\text{ср}}$  - средняя цена данной продукции компании - 102,7 тыс.руб.

$Q = 25644 - 141496 - 102,7 = 11345,3$  тыс.руб.

Что составляет - 18,5% от полного насыщения рынка продукцией фирмы водной системы доочистки GROHE, что дает возможность значительно расширять данный бизнес.

Используя свойства пропорции, получим, что доля на рынке продажи и изготовления фирмы водной системы доочистки GROHE составит 2,7. Это еще раз говорит, о возможности дальнейшего развития компании.

6. Как этот результат поможет решить проблему (задачу повышения продаж)?

Благодаря решению поставленных задач можно решить образовавшиеся проблемы реализации продуктов фирмы водной системы доочистки GROHE с помощью ввода следующих альтернатив:

1 уровень альтернатив - пути развития фирмы водной системы доочистки GROHE.

2 уровень альтернатив - уровень решения возникших проблем для фирмы водной системы доочистки GROHE.

Взвешенные оценки, полученные с помощью линейной свертки, определяем по формуле:

$$E_k = e W_{ij}^k * e_{ij} \quad (3)$$

Теперь для оценивания эффективности каждой возможности рассчитаем произведение последовательных эффектов:

$$E(l) = e_2^k * e_1^k, \quad l=1,4; \quad k=1,6 \quad (4)$$

Оценки эффективности возможных стратегий решения проблемы:

$$E(1) = 0,45 * 0,56 = 0,252 \text{ е.э.}$$

$$E(2) = 0,45 * 0,44 = 0,198 \text{ е.э.}$$

$$E(3) = 0,55 * 0,48 = 0,264 \text{ е.э.}$$

$$E(4) = 0,55 * 0,52 = 0,286 \text{ е.э.}$$

Из показателей можно увидеть, что эффективным является 4 путь, поэтому фирме следует в первую очередь наладить информационную рекламу своей деятельности.

Что ставит фирму водной системы доочистки GROHE перед фактом проектирования инновационных преобразований, которое предусматривает определенную последовательность в выборе и реализации инновационной стратегии: от постановки цели до ее практической реализации.

7. В итоге работы должна быть создана и представлена схема исследования

Любое исследование разработки стратегии повышения продаж готовой продукции начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому человеку. Именно постановка цели играет большую роль в связях фирмы водной системы доочистки GROHE с внешней средой, рынком, потребителем.

Общая цель фирмы водной системы доочистки GROHE должна учитывать:

- основное направление деятельности;
- рабочие принципы во внешней среде.

Для этого необходимо:

- оценить изменения на современном рынке сбыта;
- выявить факторы, угрожающие позициям фирмы;
- найти факторы, которые благоприятно влияют на деятельность фирмы;
- планируются нововведения на рынке сыта.

В процессе нашего исследования был сделан анализ по следующим направлениям:

- оценена текущая стратегия;
- исследовалось влияние внешней среды конкурентов;

Таким образом, в процессе разработки рабочей стратегии нашего исследования

можно представить в виде следующей схемы последовательности этапов:

1. Выработка миссии фирмы водной системы доочистки GROHE.

2. Формулирование инновационных целей сбыта фирмы водной системы доочистки GROHE.
3. Анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз для фирмы водной системы доочистки GROHE.
4. Сделать обоснованный выбор направлений стратегий.
5. Реализация стратегии реализации сбыта готовой продукции.
6. Корректировка стратегии.
7. Применение информационной системы фирмы водной системы доочистки GROHE.
8. Управление персоналом и кадровой политикой фирмы водной системы доочистки GROHE

Таким образом, технология внедрения, используемая фирмой водной системы доочистки GROHE, помогает обнаружить проблемы не только в информационно-рекламной системы, но и в его основной деятельности.

## **2.2. Маркетинговая стратегия компании водной системы доочистки GROHE**

Маркетинговая стратегия компании водной системы доочистки GROHE

### ***Цели компании***

Основной целью работы компании водной системы доочистки GROHE является получение прибыли от осуществления предпринимательской деятельности.

Поэтому для осуществления компании водной системы доочистки GROHE основной цели существуют сопутствующие цели:

- Объединить сотрудников чувством, что все они работают ради одной ясно определенной цели.
- Каждый работник должен знать, какая конкретная цель поставлена перед ним, и иметь представление о целях, стоящих перед другими сотрудниками и отделами.

- Добросовестность и ответственность каждого сотрудника компании.
- Замечать и не допускать отрицательной атмосферы между сотрудниками.
- Каждый сотрудник должен искренне желать друг другу успеха.
- Добиться взаимопомощи и взаимопонимания между сотрудниками.
- В компании должно царить взаимное доверие.
- Необходимость добиться общего ощущения стремления к успеху.
- Не ограничивать сотрудников в общении, даже если они с разных отделов, но не в ущерб компании.
- Добиться, что бы сотрудники приходили на работу с удовольствием, а не только за тем, чтобы прокормить себя и семью.
- Поддерживать желание, которое заключается в том, что каждый может внести предложение или поучаствовать в работе, которая не входит в его компетенцию.
- Поддерживать атмосферу того, что каждый сотрудник должен знать, что может поговорить с кем угодно из высшего начальства в компании, не рискуя навлечь на себя гнев непосредственного руководителя.

На основании всех целей существуют принципы работы компании (рис.5).

Рисунок 5. Основные принципы работы компании водной системы доочистки GROHE

Поэтому можно сделать вывод, что миссия компании водной системы доочистки GROHE заключается в том, чтобы помочь людям в их стремлении получать и использовать в жизни качественную продукцию. А цель - оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности населения и добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг.

### ***Рынок сбыта компании водной системы доочистки GROHE среди населения***

Сегодня менеджмент компании лежит в основе изучения рынка сбыта для компании водной системы доочистки GROHE и находится в полной зависимости от финансовой способности потребителя, (население, предприятия и т.д.).

Для глубокого изучения рынка сбыта компании водной системы доочистки GROHE, необходимо сделать его сегментирование (табл.5).

Таблица 5 - Сегментирование рынка сбыта компании водной системы доочистки GROHE



Принцип сегментирования	Переменная сегментирования рынка
Географический принцип	Регион
Город	
Плотность населения	
Поведенческий принцип	Желание приобретения товара
Искомые выгоды	
Степень готовности к восприятию товара	
Отношение к товару	
Демографический принцип	Платежеспособность населения

Теперь рассмотрим основных потребителей. Такими покупателями являются:

- жители, проживающие в ближайших жилых массивах,
- гости, приезжающие из других округов,
- жители пригородной зоны.

Учитывая существующую сегодня структуру покупателей компании водной системы доочистки GROHE, которая содержит разный возраст покупателей, представляющих основу сбыта. (рис.6).

Рисунок 6. Структура покупателей компании водной системы доочистки GROHE

Фактором, который лежит в основе желания покупателя приобрести товар компании водной системы доочистки GROHE, является качество продукции и наличие большого ассортимента, что отражено в таблице 6.

Таблица 6 - Факторы при покупке товаров компании водной системы доочистки GROHE

Показатели	Отношение, %
Качество	39
Цена	17
наличие в продаже	30
сертификация	14

Из вышесказанного сделаем такой вывод, что основной состав покупателей являются молодые люди от 25 до 40 лет, а так же это молодые семьи от 25 лет со средним уровнем доходов.

А это означает, что менеджмент и маркетинг компании водной системы доочистки GROHE привязан к местным условиям и менталитету потребителя.

### **Конкурентный обзор**

В связи с таким интенсивным развитием российской рыночной экономики, выросли и условия работы предприятий любой формы собственности в условиях жесткой конкуренции. Поэтому маркетологи обращают внимания на то, что изучая спрос на товар всегда нужно учитывать конкуренцию.

Для продуктивной работы компании водной системы доочистки GROHE необходимо делать анализ и изучение конкурентной среды, в которой работает компания.

Говоря о конкуренции, каждое предприятие должно в первую очередь определить слабые и сильные ее стороны.

К сильным сторонам обычно относят их временные возможности обновления ассортимента товара, и умение быстро расширять уже находящийся у них ассортимент продукции.

К слабым сторонам относят наличие высоких цен на услуги и транспортировку.

Чтобы сделать бизнес более привлекательным со стороны инвесторов, необходимо определиться в уровне конкуренции. В компании водной системы доочистки GROHE для этого используется модель Портера «5 сил», которую используют все маркетологи эффективно работающих организаций.

Благодаря этой модели можно не только определять уровень влияния конкуренции на деятельность компании водной системы доочистки GROHE, но и помогает предугадать потери, возникшие с этим.

Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Модель Портера позволяет оценить конкурентную среду по 5 силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли. Таким образом, проводится оценка значения каждой конкурентной силы и их влияние на деятельность предприятия.

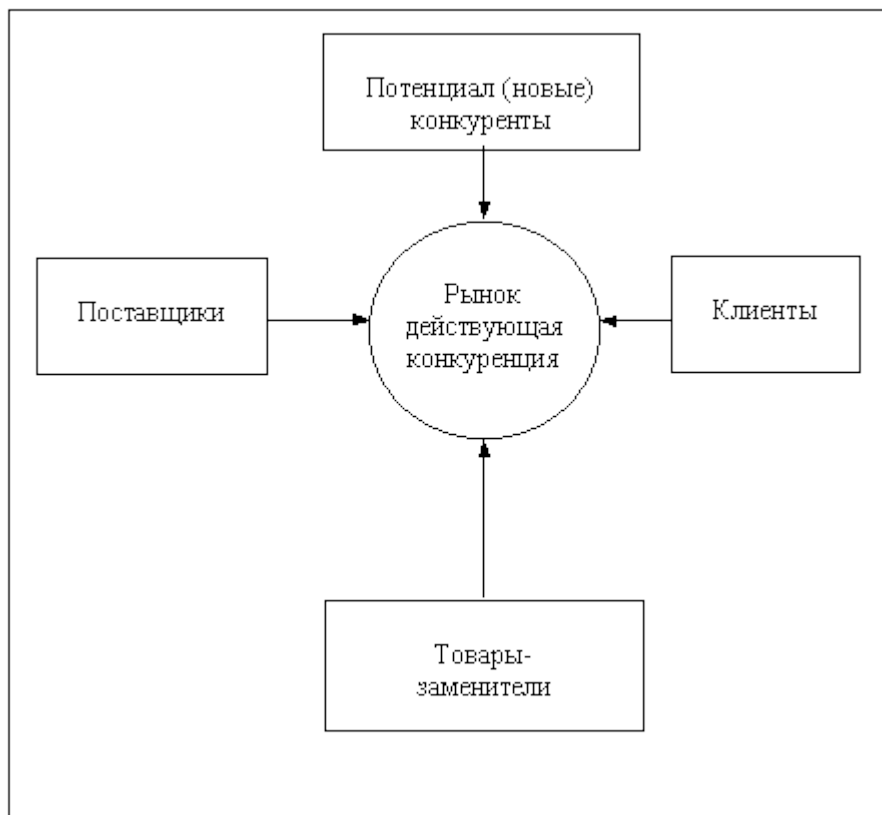


Рисунок 7. Схема модели Портера «5 сил».

Рассматривая направление рынка водных систем доочистки, следует отметить, что здесь конкуренция является очень жесткой. Основные конкуренты для компании водной системы доочистки GROHE является компания Jacob Delafon, которая уже много лет работает на этом рынке.

Сравнение основных показателей компании водной системы доочистки GROHE и компании Jacob Delafon в 2017 году в расчете на 1 торговую точку в месяц показано на рисунке 6, который показывает, что компания водной системы доочистки GROHE опережает конкурентов по многим удельным показателям, что говорит о более высокой эффективности.

Рисунок 8. Сравнение основных показателей компаний в 2017 году в расчете на 1 торговую точку в месяц

У компаний ассортимент товара практически одинаков. Значит, слабые стороны нужно искать в таком направлении, как:

- Качество обслуживания.
- Подготовленность персонала.
- Место расположения торговой точки.
- Привлекательность цен.
- Ассортимент продукции.
- Наличие продукции.

Сделаем балльную оценку конкурирующих компаний данного сегмента и поместим ее в таблицу 7.

Таблица 7. Сравнительная характеристика конкурирующих компаний

Критерий оценки	компания водной системы доочистки GROHE	компания Jacob Delafon
Цена	3	4
Скидки	3	4
обслуживание	5	5

Квалификация персонала	4	5
Ассортимент	4	4
Имидж	5	5
Качество услуг	4	4
Реклама	3	5
оперативность	5	5
итого	40	45

Таким образом, делая анализ вышесказанного можно сказать, что компания водной системы доочистки GROHE является на основе балльных оценок лидером рынка. Это связано с тем, что сильной стороной компании водной системы доочистки GROHE является подготовка продавцов-консультантов с высокой квалификацией, которые могут быстро и качественно, очень культурно и доброжелательно, при любой ситуации, оказать необходимую помощь при покупке любого товара в магазине.

А слабой стороной является слабый показатель в области рекламы, что вызвано проведением ребрендинга.

### ***Ценообразование***

Анализируя покупательские способности можно определить основной возраст потребителя, группу покупателей, цель, которая возникла у потребителя для совершения покупки.

Разработка ценообразования в маркетинге определяет достижение следующих целей: разработка ценовой политики и целей ценообразования, выбор методики формирования цен, определение уровня цен, анализ ценообразующих факторов.

На формирование цены играет роль жизненный цикл продукции. Различное состояние жизненного цикла продукции и переход от одной стадии к другой может существенно повлиять на ценообразование. Помимо этого на цену могут повлиять конкуренты и поставщики. Поэтому выделяют следующие факторы определения целевой цены: продолжительность жизненного цикла и эластичность спроса.

Это необходимо для любой грамотно работающей компании определить круг интересных потенциальных покупателей, чтобы в дальнейшем использовать полученную информацию при разработке маркетинговых стратегий.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом продажа компании водной системы доочистки GROHE выросло незначительно – 10-15%.

Это связано с тем, что была введена операция кредитования, что сделала продукцию компании водной системы доочистки GROHE доступной для большого количества покупателей.

Плюс ко всему операторы получили доступ проникновения более чем на 65%.

Все это в конечном итоге лежит в основе ценовой политики компании водной системы доочистки GROHE.

Компания водной системы доочистки GROHE применяет в своей деятельности стратегию «проникновение на рынок» используя метод ценообразования «средние издержки плюс прибыль».

В конкурентной борьбе, компания водной системы доочистки GROHE, несмотря на то, что она еще достаточно молодая в России, своей основной целью она ставит захват части рынка и добивается высокой, положительной репутации. В дальнейшем компания планирует стать монополистом в этом бизнесе, задавив конкурентов.

Для достижения этой цели компания начиная с 2017 года использовать стратегии, снижение цен и услуг, чем выигрывает у конкурентов.

Такая ценовая политика компании водной системы доочистки GROHE обеспечивается за счет:

- качества предоставляемых услуг и товаров;
- обслуживания;
- низких цен.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что компания водной системы доочистки GROHE успешно ведет свою ценовую политику и является конкурентоспособной. И все-таки не исключены случаи, когда покупатель отказывается от приобретения товара, уходя на фирмы конкурентов. Поэтому следует учитывать, что не только снижение цен является привлекательным для покупателя, необходимо разрабатывать новые стратегии маркетинга.

### **Маркетинговая политика**

Компания водной системы доочистки GROHE создала специальную службу маркетинга, которая проводит исследования, чтобы понять потребности потенциальных клиентов, преимущества конкурентов, дилеров т.е занимается конъюнктурой рынка. Причем компания проводит такие исследования, не привлекая со стороны людей.

Маркетинговая служба компании водной системы доочистки GROHE занимается не только анализом и изучением рыночной ситуации, она также делает анализ и оценивает все типы возможностей и угроз, с которыми в своей деятельности может столкнуться компания.

Собрав нужную информацию и сделав ее анализ, компания водной системы доочистки GROHE выбирает путь своего дальнейшего продвижения и на основании этого производит распределение ресурсов по сегментам.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что сильные и слабые стороны являются внутренней чертой компании водной системы доочистки GROHE, и значит ей подконтрольные.

Задачей маркетинговой службы является сделать все, чтобы компания достигла поставленной перед собой цели.

Передавая свои выводы, маркетинговая служба передает их управлению компании и вместе с ним принимают решение о дальнейшей деятельности компании водной системы доочистки GROHE. Принятые решения, которые влияют на сегодняшнее положение компании на рынке, принимаются и беспрекословно выполняются всеми подразделениями компании.

Внутри компании все подразделения дают в обязательном порядке востребованную информацию службой маркетинга о характере и результатах своей деятельности.

С другой стороны маркетинговая служба обязана информировать подразделения о необходимых действиях с учетом изменений рыночной деятельности.

Задачи маркетинговой службы компании водной системы доочистки GROHE:

- служба оценивает конъюнктуру рынка;
- проводит анализ результатов деятельности компании;
- делает анализ факторов влияющих на деятельность компании;
- разрабатывает прогнозы продаж;
- делает анализ рыночной доли предприятия;
- проводит анализ ситуации рыночной деятельности,
- собирает подразделения и руководство для определения цели, и стратегии деятельности компании на внутреннем и внешнем рынках,
- разрабатывает текущие планы;
- координирует деятельность подразделений;
- обеспечивает информацией маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений,
- разрабатывает, рекомендации совершенствования организационной структуры управления;
- вырабатывает стратегии установления контактов с внешними организациями;
- занимается созданием имиджа и репутации компании, как преуспевающей и надежной.

Маркетинговый план деятельности состоит из 9 основных разделов:

1. обзор;

1. сводка;
2. маркетинговая ситуация;
3. анализ возможностей и опасностей;
4. выбор задач и проблем;
5. стратегии;
6. программа;
7. бюджет;
8. контроль.

Корпоративный уровень маркетинговой стратегии компании водной системы доочистки GROHE представляет собой ассортиментную стратегию и стратегию ориентации на рынок.



Ассортиментная стратегия компании водной системы доочистки GROHE предполагает определить количество продуктовых единиц ассортимента, ширину ассортимента, то есть количество товаров различной категории в ассортименте, глубину ассортиментного ряда или количество разновидностей каждой категории.

В рамках ассортиментной политики рассматривается и вопрос дифференциации продукта, разработки нового продукта и снятия продукта с производства.

Перечисленные вопросы решаются на основе следующей информации о рынке и компании водной системы доочистки GROHE:

- Размеры и темпы развития рынка;
- Размеры и развитие доли рынка компании;
- Размеры и темпы роста различных сегментов;
- Размеры и развитие рыночной доли предприятия на рынке продукта.

Также необходимо проанализировать информацию о продукции компании водной системы доочистки GROHE:

- Торговый оборот по продукции.
- Уровень и изменение переменных издержек.
- Уровень и тенденции изменения валовой прибыли.
- Уровень и изменение постоянных не маркетинговых затрат.

На основе этой информации и составляется ассортиментная стратегия компании водной системы доочистки GROHE.

Стратегии ориентации на рынок. В рамках данной стратегии нам необходимо определить целевой рынок и обозначить целевые сегменты.

В целом, на данном этапе решение сводится к выбору одного из следующих вариантов сегментирования рынка:

- Концентрация на одном сегменте.
- Рыночная специализация.

Следует учитывать, что лидерам рынка необходимо держать оборону, чтобы не потерять свою позицию.

Для этого необходимо:

- Найти небольшой сегмент, который сможет охватить компания водной системы доочистки GROHE.
- Компания водной системы доочистки GROHE должна вести активную деятельность в данном сегменте.

Маркетинговая стратегия товара компании водной системы доочистки GROHE представлена сразу тремя видами стратегий:

- стратегией позиционирования продукта на рынке,
- стратегиями по элементам комплекса маркетинга,
- стратегиями по каждому продукту в рамках маркетинговой стратегии продуктовой линии.

Стратегия позиционирования. Стратегия позиционирования компании или продукта строится на какой-либо вашей особенности. Это может быть целевая аудитория, особый процесс обслуживания или использование в рекламе фирменного персонажа. В общем, при выборе стратегии позиционирования важно определить особенность компании водной системы доочистки GROHE, которая отличает ее от конкурентов, и имеет ценность потребителя.

Стратегии по элементам комплекса маркетинга. В рамках стратегии по элементам комплекса, маркетинга компании водной системы доочистки GROHE содержит четыре стратегии по элементам комплекса маркетинга.

Маркетинговая стратегия товара. Кроме ассортиментной стратегии, которая рассматривается в компании водной системы доочистки GROHE, необходимо определить стратегию для каждой товарной единицы. На данном этапе главная цель компании водной системы доочистки GROHE – информировать целевую аудиторию.

Действия следующие:

- Анализ имеющегося спроса.
- Информирование целевой аудитории о качествах товара.
- Убеждение потребителя в высокой ценности товара.
- Построение системы дистрибуции.

В компании водной системы доочистки GROHE при исследовании продаж, выполняют следующие действия:

- Модифицируют товар, чтобы избежать ценовой конкуренции;

- Расширяют ассортимент;
- Оптимизируют систему распределения;
- Программу продвижения направляют на стимулирование;
- Снижают цены и вводят дополнительные услуги.

Компания водной системы доочистки GROHE использует в работе три маркетинговые стратегии:

- Стратегия модификации рынков, которая предполагает выход на новые географические рынки.
- Стратегия модификации продукта предполагает повышение качества продукта, изменение дизайна и придание дополнительных характеристик.
- Стратегия модификации комплекса маркетинга.

Таким образом, собранная в ходе настоящего маркетингового анализа информация должна послужить источником первичных данных для разработки последующих важнейших документов: стратегического плана развития предприятия, системы сбыта и продвижения продукции.

Одним из распространенных методов исследования и прогноз деятельности предприятия в менеджменте, является SWOT- анализ.

Для разработки стратегического плана дальнейшей деятельности, компании водной системы доочистки GROHE, проведем SWOT- анализ.

Таблица 7. SWOT- анализ

#### Сильные стороны

- постоянное увеличение торговых сетей

- цены ниже, чем у конкурентов

- наличие большого и разнообразного ассортимента продукции

- рентабельность, которая у компании очень высокая

#### Слабые стороны

- маленький охват рынка сбыта

- наличие конкурентов, как мелких, так и крупных

## Возможности

- охват большей доли рынка сбыта
- расширение ассортимента
- улучшение качества реализуемой продукции
- использование опыта других компаний

## Угрозы

- потеря конкурентоспособности из-за роста конкурирующих фирм

Из анализа можно сделать такие выводы, которые будут характеризовать слабые стороны компании:

- Слабая организация управления, которая влечет упадку деятельности некоторых подразделений.
- Плохо организован учет товара, что практически не отражает товарооборот.
- Нет в компании такого отдела, который бы занимался только нахождением мест на выгодных площадях для новых точек.
- Наблюдается в компании большая капиталоемкость.

Отсюда делаем вывод, что исследуемая нами компания имеет все возможности для своего дальнейшего развития, Даже при интенсивном росте рынка водных систем доочистки, не смотря на проблемы с конкуренцией, компания водной системы доочистки GROHE продолжает быть конкурентоспособной.

## **Разработка общей маркетинговой стратегии водной системы доочистки GROHE**

Сделаем пошагово план общей маркетинговой стратегии компании водной системы доочистки GROHE:

Шаг 1. Определяем ассортиментную политику на корпоративном уровне.

У нас имеется три категории продукции:

GROHE Blue Pure®,

GROHE Blue Chilled & Sparkling®

GROHE Red®

Шаг 2. Определение стратегии ориентации на рынок.

Продукция компании нацелена на работу водной системы доочистки.

Шаг 3. Выбор конкурентной стратегии.

Необходимо придерживаться стратегии фокусирования на дифференцировании.

Шаг 4. Выбор стратегии позиционирования.

Здесь компания водной системы доочистки GROHE использует две стратегии — позиционирования на особом сегменте и позиционирования на функциональных особенностях.

Шаг 5. Выбор стратегий по комплексу маркетинга.

Компания водной системы доочистки GROHE уже присутствует на рынке непродолжительное время, и ее продукция находится на стадии роста. Компания водной системы доочистки GROHE модифицирует продукт, при необходимости расширяет его ассортимент.

Шаг 6. Выбор стратегии ценообразования. Компания водной системы доочистки GROHE достаточно сильно конкурирует по цене и поэтому выбрана стратегия следования за рынком.

В качестве стратегии ценовой дифференциации выбрана стратегия цен специальных мероприятий, а именно скидки.

Шаг 7. Определение стратегии распределения продукции.

Подходит прямой канал и эксклюзивное распределение.

Шаг 8. Выбор стратегии продвижения продукции.

В качестве инструмента продвижения компания водной системы доочистки GROHE выбрала таргетированную рекламу в социальных сетях.

Шаг 9. Расчет общего маркетингового бюджета.

Шаг 10. Анализ маркетинговой стратегии.

Для разработки рекомендаций в области политики маркетинга компании водной системы доочистки GROHE, необходимо рассмотреть сетевое развитие, в основе которого лежит захват новых рыночных сегментов. В основе такой политики лежит качественное и количественное развитие торговой сети компании.

Качественное развитие компании водной системы доочистки GROHE содержит в себе устранение слабых сторон и рост эффективности бизнеса.

Для достижения этого следует:

- Открыть новые торговые точки.
- Создать сервисные центры, в которых бы торговали только качественной продукцией.
- Найти выход на другие рынки сбыта.
- Четко создать план в направлении организации запасами товаров, для избегания их залеживания на складах.
- Разработать учет товарооборота в реальном масштабе времени.

Следует отметить, что такие действия имеют высокие материальные затраты.

Поэтому, чтобы быстро окупить данный проект, компания водной системы доочистки GROHE должна направлять свои силы на развитие торговли в крупных городах области с платежеспособным населением.

Следующая стратегия, которую нужно рассмотреть – это стратегия ассортимента продукции, для которой необходимо учитывать:

- сегмент товара.
- сегмент товара имиджа.

Для каждой торговой точки разработать индивидуальный план с учетом места ее расположения и платежеспособностью населения.

Менеджмент включает в себя рассмотрение эффективной реализации предложений, которые заключаются в следующем:

- Постоянно и своевременно проводить рекламу своей деятельности и продукции.

- Ввести определенную схему стимулирования сбыта.
- Использовать систему «публицити».
- Организовать персональные продажи с учетом желаний клиентов.

Реклама как средство продвижения товара и услуг выполняет функции продвижения продукции и создания положительного образа компании для потребителей.

Следует рассмотреть основные требования к проведению рекламных акций, которые проводятся при минимальных затратах. Для наружной рекламы можно использовать:

- плакаты и указателей вблизи «центра» города;
- магазинные плакаты;
- объявления на остановках.

С психологической точки зрения эффективность наружной рекламы заключается в том, что она выступает как визуальная информация, размещенная непосредственно на улицах городов, воспринимается потенциальными клиентами гораздо лучше, нежели услышанная или прочитанная.

Цель данной рекламной компании водной системы доочистки GROHE является извещение населения об открывающихся торговых залах, привлечение первых посетителей и формирование общего мнения о деятельности.

Рекламные компании, которые требуют больших материальных затрат:

- Размещение рекламы компании в газетах (может быть не эффективной, так как такая реклама может оказаться незамеченной среди других объявлений).
- Проведение рекламной кампании в других средствах массовой информации, на телевидении или радио (значительно увеличит затраты на открытие новых торговых залов и срок их окупаемости).
- Введение системы скидок, которая будет действовать в качестве рекламы (так же значительно увеличит затраты на открытие новых торговых залов и срок их окупаемости).

Следует отметить, что при открытии новой точки продаж будет не большой, поэтому следует воспользоваться недорогими рекламными акциями, но постоянно повторяющимися.

Сущность менеджмента предполагает, что процесс формирования стратегии развития предприятия заключается в циклическом выполнении ряда последовательных этапов по следующей работе:

- по анализу,
- по оценке,
- по планированию,
- по прогнозированию целей и результатов деятельности на соответствующий период.

И определяющим в общем процессе управления компании водной системы доочистки GROHE является управление целями в виде обоснованной постановки последовательного достижения, целей на каждом из их иерархических уровней.

В настоящее время в компании водной системы доочистки GROHE выбрано название торговой сети, в дальнейшем компании следует разработать символику (логотип). Это станет своего рода рекламным щитом для компании. Но при рассмотрении затратной финансовой стороны компании следует учитывать стоимость такого логотипа.

Стимулирование сбыта включает стимулирование потребителей товара и стимулирование торговли.

К формам стимулирования можно отнести:

- скидки в праздничные и предпраздничные дни;
- распространение купонов на льготное приобретение товара в крупных торговых центрах городов;
- распродажа товаров пользующихся маленьким спросом по сниженным ценам;
- предоставление премий и подарков для работников компании, выполняющих добросовестно свои обязанности.

К видам стимулирования можно отнести:

- Общее стимулирование.
- Выборочное стимулирование.
- Избирательное стимулирование.

В компании водной системы доочистки GROHE применяется общее стимулирование:



- броские рекламные объявления;
- распространение листовок, дающих право на покупку со скидкой;
- афиши.

Цель стимулирования продавца - превратить инертного и безразличного к товару продавца в энтузиаста.

Метод "Паблицити", целью которого является формирование общественного мнения. Он состоит из: пресс – релизов или рекламы деятельности компании для прессы.

Метод персональной продажи, целью которого является поиск и привлечение потенциальных клиентов, выделение желающих и могущих приобрести товары потребителей, использование практики презентации товара, совершения продажи и осуществления послепродажных мероприятий.

Компания водной системы доочистки GROHE понимает, что для внедрения программы продвижения, необходимо определить материальные затраты, для этого можно использовать:

- финансирование за счет процента от продаж;
- при финансовом планировании сразу учитывать материальные затраты для внедрения программы;
- финансирование за счет прироста от продаж;
- финансирование в ущерб себе, с будущим расчетом добиться преимущества перед конкурентами;
- использовать «остаточный» принцип из расчета остатка после всех необходимых затрат на компанию;
- по методу соответствия целям и задачам компании ("цель-средства").

При таком подходе средства продвижения планируются с учетом запланированных объемов продаж, после чего формируется необходимый уровень затрат.

Основную прибыль компании водной системы доочистки GROHE составляет продажа товаров на общем рынке. Она заключается в том, что компания реализует свой товар.

Компания водной системы доочистки GROHE имеет преимущество перед другими аналогичными компаниями.

Так, например, на 20% стоимость ниже чем у других фирм на аналогичные такие товары.

Построим диаграмму долей для каждой группы товаров (рисунок 9)

Рисунок 9. Удельный вес товарных групп продукции в структуре ассортимента компании водной системы доочистки GROHE

GROHE Blue Pure®,

GROHE Blue Chilled & Sparkling®

GROHE Red®

По результатам анализа видно:

- В группу GROHE Blue Pure®, входят наиболее востребованы виды товара компании водной системы доочистки GROHE. Поэтому этой группе уделяют первоочередное внимание и первоочередное выделение ресурсов. На складах хранят большое количество этой группы.
- В группу GROHE Red® входят аксессуары, которые имеют устойчивую, хоть и небольшую востребованности. Поэтому на складах не следует хранить этот товар в большом количестве.

Компания водной системы доочистки GROHE часто использует метод стимулирования, который не требует ни дополнительной подготовки, особенно в тех случаях, когда требуется немедленно отреагировать на действия конкурентов или внести коррективы в политику цен данного торгового предприятия.

Следует отметить, что размеры снижения цен должны быть достаточно ощутимыми, чтобы на них можно было строить рекламные обращения.

Хочется обратить внимание, что компания водной системы доочистки GROHE при проведении таких акций в качестве ценового стимулирования - скидку в процентах. На упаковке указывается минус 10% или 20% процентов. Преимущество данного метода в том, что, он не влечет за собой никаких изменений в организации торгового зала или маркировки товара. Две наклейки (перечеркнутая и новая).

Метод стимулирования может быть в виде:

- В виде премии.
- Снижение цены одного при покупке двух.
- В виде товаров, предлагаемые по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения при покупке конкретного товара.
- Использование премии, которая доставляет удовольствие.

Менеджмент контроля за прибыльностью компании водной системы доочистки GROHE проводят с помощью выявления всех издержек и установление рентабельной деятельности компании. Для этого учитывают территориальное расположение, место на рынке сбыта, определяются торговые каналы и торговые объемы заказов.

## **Заключение**

На сегодняшний день компания водной системы доочистки GROHE смело и надежно осваивает российский рынок. Ее реклама появляется на телевидении и увеличивается рынок сбыта. Но в то же время компания терпит убытки из-за долгой реализации своей продукции.

Поэтому одной из важнейших задач, которая стоит перед компанией водной системы доочистки GROHE- это разработка такого стратегического менеджмента, который поможет ей занять прочную позицию в жизни людей.

В данной сфере производства трудно говорить о каких-либо этнокультурных особенностях, здесь главную роль играет сопоставление потребности компании в данной продукции и реальных цен продажи.

В своей работе мы достигли поставленную перед собой цель, а именно изучили взаимосвязь и взаимодействие функции проектного менеджмента.

И выполнили следующие задачи:

- Изучили имеющуюся литературу по теме нашего исследования.
- Рассмотрели теоретические аспекты изучения взаимосвязи и взаимодействий функций проектного менеджмента.

- разработали проект создания маркетинговой стратегии компании водной системы доочистки GROHE.

Данная работа может использоваться как компанией водной системы доочистки, так и студентами Вузов, изучающих данную тему.

## Список литературы

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. Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2014. - 244 с.
3. Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. - М.: Вильямс, 2015. - 480 с.
4. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2013. - 384 с.
5. Йордон, Э. Управление сложными Интернет-проектами / Э. Йордон. - М.: Лори, 2014. - 344 с.
6. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2014. - 320 с.
7. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.
8. Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2013. - 784 с.
9. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.
10. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.
11. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 180 с.
12. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. - 208 с.
13. Перевощиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевощиков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 233 с.
14. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 с.

15. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
16. Расмуссон, Д. Гибкое управление IT-проектами: Руководство для настоящих самураев: Как мастера Agile делают выдающееся ПО / Д. Расмуссон. - СПб.: Питер, 2012. - 272 с.
17. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения / У. Ройс. - М.: Лори, 2014. - 424 с.
18. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 202 с.
19. Фласинский, М. Управление информационными проектами / М. Фласинский. - М.: Горячая линия -Телеком, 2013. - 190 с.
20. Фласинский, М. Управление информационными проектами / М. Фласинский; Пер. с польск. И.Д. Рудинский. - М.: Гор. линия-Телеком, 2013. - 190 с.
21. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.