

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА
(SOCIAL-ECONOMIC PROBLEMS OF SOCIETY PROGRESS)**

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-9-28

УДК 65.01

**ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД,
КАК ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ**

Грибин А.А.

В процессе развития современных методов управления проектами, становится очевидным тот факт, что проектно-ориентированный подход используется уже не в каких-либо отдельных случаях, а совсем напротив – всё чаще становится стандартным способом управления компанией. Всё больше и больше видов работ в организациях выполняются, как проекты, в том числе – в области стратегического управления. Перенос акцента в управлении на стратегическое планирование, является характерной чертой современного менеджмента, сложившегося в условиях рыночной экономики. В данной статье рассматривается ряд важных вопросов, связанных с основными проблемами проектно-ориентированного управления современным предприятием: отсутствие связи методов управления со стратегическим планированием, необходимость оценки эффективности проектного управления, планирование процесса реализации проектов и оперативное управление проектами. Приведён пример, в котором представлены проблемные стороны методов управления проектами без связи с реальными стратегическими целями компании. Сформированы требования к новой методике оценки систем управления проектами, учитывающей чёткую взаимосвязь управления со стратегией компании и, как следствие – наиболее целостно отражающей эффективность проектного подхода.

Цель. *Выявить основные проблемы современного подхода к проектно-ориентированному управлению, определить и доказать на примере необходимость взаимосвязи применяемых методов управления со стратегическими целями компании.*

Метод или методология проведения работы. *Использована методология, основанная на системном подходе к оценке эффективности управления проектами на предприятиях; методы эмпирического исследования, методы экономического и статистического анализа, теории сравнительной оценки эффективности принимаемых решений для управления.*

Результаты. *Выявлены и представлены проблемные стороны проектно-ориентированного управления на примере IT-компаний. Сформированы требования к новой методике оценки систем управления проектами, учитывающей чёткую взаимосвязь управления со стратегией компании и, как следствие – наиболее целостно отражающей эффективность проектного подхода.*

Область применения результатов. *Приведённые результаты и выводы необходимы для последующей разработки уникальной методики оценки эффективности корпоративных систем управления проектами, учитывающей чёткую взаимосвязь управления со стратегией компании и, как следствие – наиболее целостно отражающей эффективность проектного подхода в той или иной компании.*

Ключевые слова: *управление проектами; система управления; стратегия компании; стратегические цели; методы управления.*

PROJECT-ORIENTED APPROACH, AS THE RELATIONSHIP MANAGEMENT TECHNIQUES WITH COMPANY STRATEGY

Gribin A.A.

In the development of modern methods of project management, it is evident that project-oriented approach is not in any individual cases, but quite the contrary – is increasingly becoming the standard way of managing the company. More and more types of work in organizations run as projects, including – in the field of strategic management. Shifting the management on strategic planning, it is a characteristic feature of modern management, existing in a market economy. This article discusses a number of important issues related to the main problems of project-oriented modern enterprise management: lack of communication management with strategic planning, the need to assess the effectiveness of project management, planning of projects and operational management of projects. An example in which the parties presented the problem of project management without regard to real strategic objectives of

the company. Formed requirements for a new methodology for assessing project management systems, taking into account the clear relationship with the management of the company's strategy and, as a consequence – the best integrity of the performance of the project approach.

Purpose. *Identify the key problems of the modern approach to project-based management, to identify and prove the example of the need for relationship management methods applied to the strategic objectives of the company.*

Methodology. *The methodology used, based on a systematic approach to evaluating the effectiveness of project management in enterprises; methods of empirical research, methods of economic and statistical analysis, the theory of comparative assessment of the effectiveness of management solutions.*

Results. *Revealed and presented the problematic side of design-oriented management on the example of IT-companies. Formed requirements for a new methodology for assessing project management systems, taking into account the clear relationship with the management of the company's strategy and, as a consequence – the best integrity of the performance of the project approach.*

Practical implications. *The given results and conclusions necessary for further development of a unique methodology for assessing the effectiveness of corporate project management systems, taking into account the clear relationship with the management of the company's strategy and, as a consequence – the most holistic approach reflecting the effectiveness of the project in one way or another company.*

Keywords: *project management; control system; the company's strategy; strategic objectives; management methods.*

Постоянная потребность компаний в создании оптимально организованных бизнес-процессов, характеризует их стремление к выживанию в сложившихся условиях глобальной конкуренции и высокой динамики в среде бизнеса. При этом, наиболее важной, является способность, позволяющая своевременно, решительно реагировать на различные изменения окружающей среды. Для этого организации необходимо постоянно иметь единый и крепкий фундамент, обеспечивающий постоянное целенаправленное движение и последующее развитие. Таким фундаментом, прежде всего, является – связь методов управления и стратегических целей компании.

Стратегические цели представляют собой определённые результаты, которых компания стремится достичь в перспективе. При этом, цели могут быть поставлены как перед компа-

нией в целом, так и перед её отдельными структурными подразделениями или конкретными исполнителями. Стратегические цели, в отличие от целевых установок, отличаются: ясностью, измеримостью, достижимостью, соотносением с общей стратегией, а также, чёткой привязкой ко времени.

Что касается методов управления проектами – их внедрение позволяет более эффективно реализовывать цели организации, оптимизировать использование имеющихся ресурсов, вносить своевременную коррекцию управления, а так же – накапливать, анализировать и использовать опыт реализованных проектов. Иначе говоря, система управления проектами является важнейшим инструментом для достижения стратегических целей компании.

Управление проектами, с учётом стратегии компании, в последнее время набирает всё больше и больше сторонников. В скором времени возникнет необходимость применять те системы управления, которые смогут обеспечить большую эффективность при реализации стратегических целей компании, используя проектно-ориентированный подход в рамках целостной, динамичной системы. Динамичность системы, в свою очередь, определяется постоянно изменяющейся внешней средой [11] и обуславливает необходимость выработки методик для оценки эффективности системы управления в достижении стратегических целей компании.

Следует отметить, что во многих компаниях, в настоящее время, существует определенное недопонимание и, как следствие – неправильное восприятие текущего состояния дел в области применения методов управления проектами. Ввиду этого, инвестирование средств в инструменты управления, подходы и процессы бывает весьма трудно обосновать.

Одна из причин таких трудностей обусловлена отсутствием универсальных общепризнанных методик и процессов получения объективной оценки состояния систем управления проектами: как в рамках отдельно взятой организации, так и в масштабах той или иной отрасли. Если мы обратимся к стандарту РМВоК, представляющему собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами, который является общепринятым официальным источником информации по управлению проектами – мы не найдем детальной информации такой редакции. В результате, многие компании сталкиваются со значительными трудностями при внедрении и улучшении систем управления проектами. Это так же важно для тех менеджеров, которые должны скрупулезно обосновывать расходы на внедрение новых методов управления проектами в своих организациях [7].

Очередная причина состоит в том, что сегодня ещё не выработаны и не опробованы методы в полной мере позволяющие осуществлять управление проектами с учетом стратегии организации: в результате, недостаточная связь между используемыми решениями в области проект-

ного управления и стратегией компании – не даёт уверенности, что результаты проектов, будут отвечать изменившимся условиям. Отсутствие явных путей решения поставленной проблемы является причиной того, что многие организации не могут контролировать и управлять проектами, направленными на достижение тех или иных стратегических целей.

Прослеживаемая взаимосвязь выделенных трудностей, всё же, определяет различные направления анализа:

1. Непосредственная оценка проектного управления – это, прежде всего, качественный показатель экосистемы внутри организации: реализация управления проектами, общая структура управления, рациональное распределения полномочий и ответственности, итоговая оценка результатов проектов, наличие регламентов процессов управления и прочее.
2. Оценка взаимосвязи применяемой в компании системы управления со стратегией – позволяет определить результативность управления за пределами организации: соответствие поставленным целям и направлениям развития.

Важно всегда знать когда, где, что и как необходимо предпринять, чтобы существующая в организации система управления проектами обеспечивала качественное и эффективное решение задач в рамках принятой стратегии [3]. Для этого необходимо:

- Своевременно реагировать на изменение окружающей среды компании и, при этом, обладать современной программно-технической поддержкой.
- Иметь верный подход к организации и эффективному стимулированию команды проекта на достижение целей, в рамках принятой стратегии.
- Обладать той совокупностью критериев оценки проектного управления, которая наиболее полно позволит отразить определенный уровень достижения стратегических целей компании.

Актуальность выбранной тематики статьи определяется необходимостью совершенствования имеющихся, а так же, создания новых методик оценки эффективности управления проектами, учитывающих чёткую взаимосвязь управления со стратегией компании и, как следствие – наиболее целостно отражающих эффективность проектного подхода.

С «классическим» недопониманием проектно-ориентированного подхода и, как следствие – не самым эффективным использованием методов проектного управления мне пришлось столкнуться в IT-компаниях республики Марий Эл.

Если говорить о специфике деятельности небольших IT-компаний, в частности, занимающихся созданием сайтов и/или разработкой приложений, то вполне можно определить их проектную структуру: каждая заявка клиента на создание того или иного продукта оформляется в отдельный проект, который отдаётся на контроль одному из менеджеров компании или, как их обычно сейчас называют – руководителю проектов. В процессе работы над проектом, менеджер постоянно задействует ресурсы того или иного отдела в составе компании – обращается к программистам, дизайнерам, в отдел маркетинга и т.д. В свою очередь, каждый из менеджеров подчиняется руководителю проектного отдела. На первый взгляд кажется, что всё достаточно просто, но, увы, это не так.

В процессе изучения работы нескольких таких компаний удалось обнаружить, что особенности управления проектами, как и недочёты в применяемых методах для каждой из них весьма похожи. Дело в том, что каждая компания, как уже было сказано – имеет в составе проектный отдел: именно в рамках проектного отдела и скрывались определенные проблемы управления, устранение которых позволило в короткие сроки наладить более продуктивную работу с проектами.

Первая из проблем состояла в том, что руководители проектного отдела, выполняя работу менеджеров, в связи с загруженностью последних – как правило, окончательно теряли свою «функциональную полезность». Поскольку основная задача руководителя отдела состоит не только в координации работы менеджеров, но и в рациональном распределении задач – лишение его возможности выполнять свои функциональные обязанности не сможет обеспечить рациональное распределение задач между сотрудниками. Последнее, в свою очередь, приводит к различной загруженности менеджеров и, как следствие, непропорциональной загрузке других отделов. Несмотря на то, что в небольших компаниях уже сложилась устойчивая тенденция, когда каждый из сотрудников выполняет гораздо больше обязанностей, чем указано в должностных инструкциях – это никаким образом не оптимизирует работу над проектами и, даже, наоборот, лишает её системности и упорядоченности.

Вторая проблема крылась в отсутствии осведомленности сотрудников проектного отдела относительно стратегических целей компании. В тот день, когда мне представилась возможность поработать в отделе проектов в одной из компаний, меня сразу ввели в курс дел – задача заключалась в обработке и завершении как можно большего количества проектов (заявок клиентов). На тот момент все сотрудники проектного отдела считали, что количество заказов и быстрая работа с каждым из проектов в первую очередь говорит о развитии компании и её выгодном отличии от имеющихся конкурентов. Возможно всё и выглядит логично, но после

личного общения генеральным директором, мне открылась другая сторона медали – отражающая реальные стратегические цели компании.

По мнению директора, отдел проектов, в первую очередь, должен был сосредоточиться на качестве выполнения каждого из проектов, более тщательном следовании пожеланиям заказчика и последующем сопровождении результатов работ. Стратегия компании прежде всего подразумевала повышение качества взаимодействия с заказчиками, что позволило бы повысить лояльность последних, и со временем привлекать наиболее дорогих клиентов: «упор не на количество, а на качество». Стоимость разработки web-сайта привлекает клиентов определенной рыночной ниши; чтобы подняться «на ступень выше» и захватить новые ниши – необходимо повысить качество сервиса. Однако стратегические цели не были доведены до сотрудников, несмотря на то, что в небольших компаниях это сделать гораздо проще и легче, чем на более крупных предприятиях.

Моя задача состояла в том, чтобы предложить решение выявленных проблем и проследить динамику последующих изменений. Как говорил Йозеф Геббельс: «Всё гениальное просто»:

1. На планёрках, в обязательном порядке, стали подниматься темы, касающиеся как планового выполнения проектов, так и обсуждения стратегических целей, достижение которых необходимо для развития компании.
2. Руководители отделов вернулись к своим функциональным обязанностям, и обеспечили распределённую нагрузку поступающих задач между менеджерами.

Что получилось в итоге: сравнив рисунки (рис. 1, 2) – можно увидеть, как изменилась работа компании, в результате проведённых корректировок.

Несмотря на то, что руководители отделов перестали выполнять работу менеджеров, вернувшись к своим функциональным обязанностям – уменьшение количества выполняемых проектов в единицу времени оказалось не столь значительным, в частности, за счёт грамотного распределения задач между сотрудниками. При этом, руководители отделов стали отдавать предпочтение наиболее дорогостоящим проектам, а уже довольные сервисом и качеством оказания услуг новые клиенты – почти всегда советовали компанию знакомым и партнёрам, что в итоге позволило поднять среднюю стоимость проекта до 109 650 руб. и за полгода увеличить выручку компании на 1 102 250 руб.

Данный пример показывает положительный результат оздоровления проектного управления в рамках небольших компаний в сфере информационных технологий. Проведение анализа

управленческих процессов в работе с проектами, донесение стратегических целей до команды проектного отдела – позволили значительно увеличить доходность деятельности компаний в течении полугода.

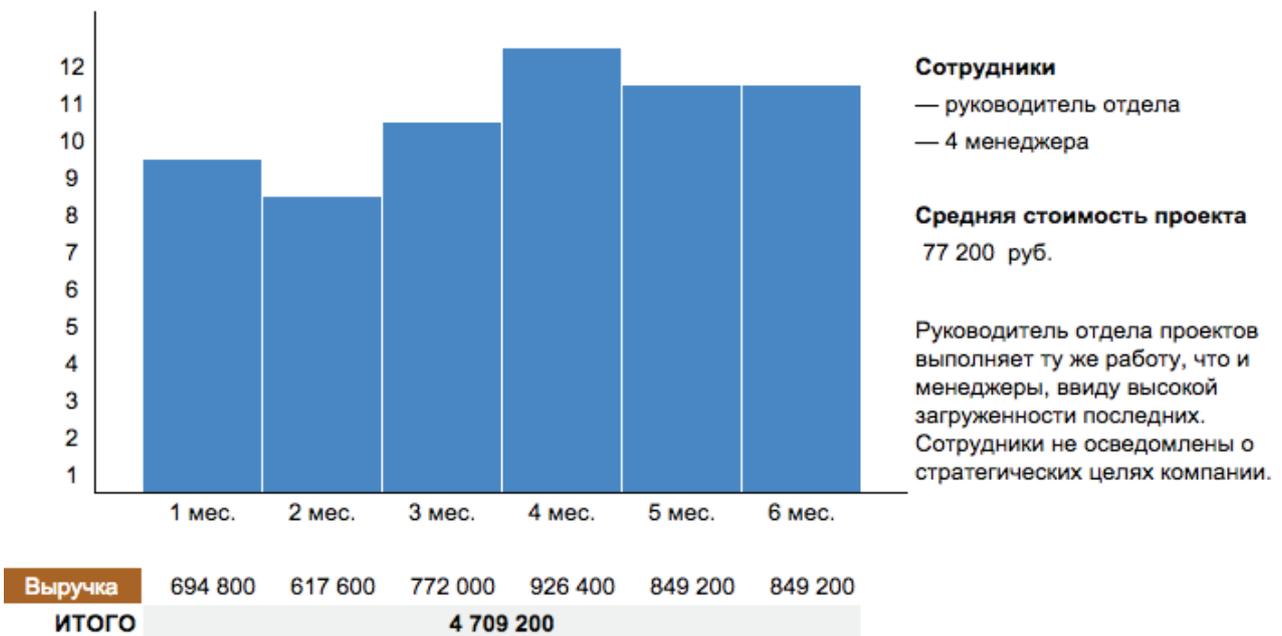


Рис. 1. Работа компании до преобразований

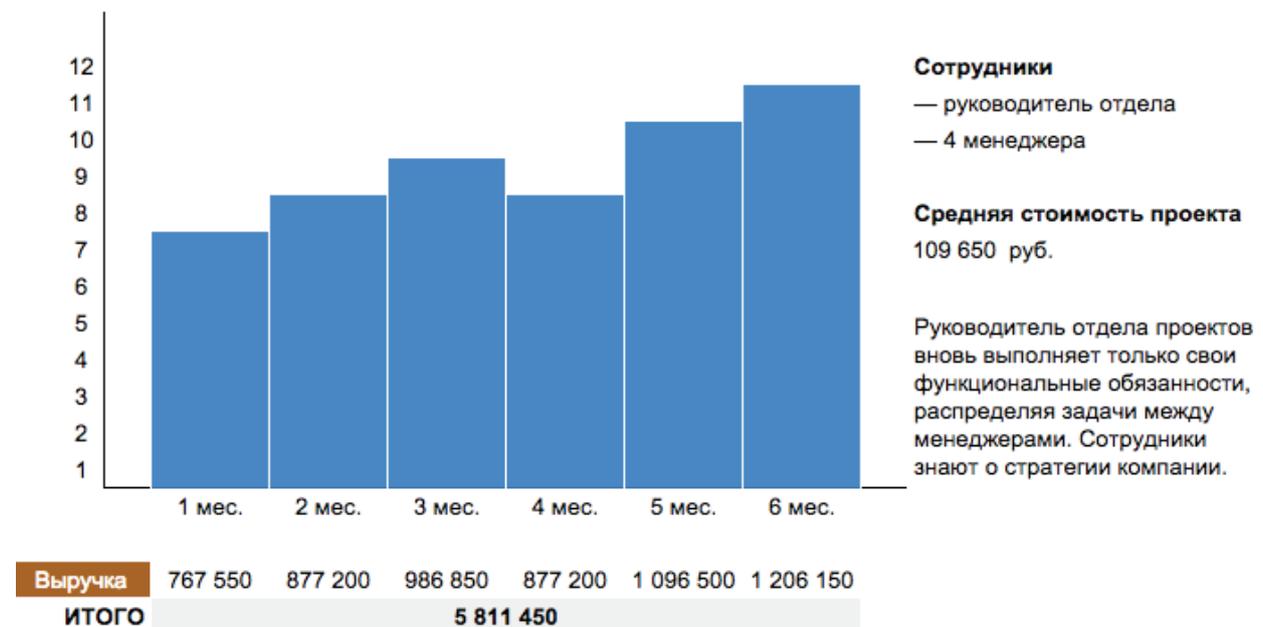


Рис. 2. Работа компании после преобразований

Несмотря на распространенное мнение о существенных преимуществах применения методов проектного управления, не все организации видят реальный вклад проектной деятельности в развитие компании. Виной этому служит ограниченность и несовершенство применяемых методик оценки, которые не позволяют в полной мере учитывать взаимосвязь методов управления проектами с принятой стратегией организации [10].

На сегодня, достаточно известны оценки связанные с применением Метода освоенного объема (Earned Value Analysis) и Моделей зрелости (Maturity models). Метод освоенного объема представлен в ряде международных стандартов и описан такими авторами как Ф. Анбари [12], Р. Арчибалд [1] и др. Модели зрелости получили развитие в работах авторов: Г. Керцнера, Ф. Котлера, С. Грина, а так же, стандарте Американского института управления проектами (PMI) [5].

Исследованиям в области стратегического управления, посвящены труды М.Л. Разу [9], В.И. Воропаева [2], В.Д. Шапиро, Э. Ларсона, К. Грея, Г. Дитхелма. При этом, в рассматриваемых исследованиях не наблюдается описания конкретных взаимосвязей применяемых методов управления проектами со стратегическим менеджментом.

Необходимость разработки новой методики оценки управления проектами состоит в том, чтобы получать результаты, отражающие не только эффективность управления в целом, но и проследить его чёткую взаимосвязь со стратегическими целями компании: разрабатывать необходимые методические рекомендации, способные обеспечить выбор наиболее эффективной системы управления проектами. Для этого необходимо:

- Исследование применяемых методик оценки эффективности СУП на различных уровнях проектно-ориентированных компаний. Выявление, классификация и обоснование существующих подходов к построению комплексных методик оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности и соответствия результатов применения – стратегическим целям организаций.
- Разработка подходов к построению комплексных оценок эффективности систем управления проектами, учитывающих как внутренние процессы организации, так и их влияние на стратегию и деятельность компании.
- Выявление и определение показателей эффективности, в полной мере характеризующих элементы систем управления их взаимозависимость с принятой стратегией компании и процессами, протекающими как внутри, так и вне компании, в результате развития, направленного на достижение поставленных целей.

- Окончательное формирование общей системы показателей, всесторонне характеризующей эффективность применяемых систем управления проектами – которая станет основой разрабатываемой методики оценки.

Так же следует отметить, что система управления проектами в компании должна соответствовать определенным критериям, поскольку именно она является инструментом, который позволяет связать стратегические цели организации с процессами управления, а также осуществлять контроль соблюдения поставленных целей в рамках реализуемых проектов для достижения уровня, обеспечивающего компанию гибким, постоянно совершенствующимся механизмом конкурентной борьбы. Эти критерии, в свою очередь, должны удовлетворять определенным требованиям.

1. Отражать все существенные и измеримые характеристики проектов.
2. Точно определять степень достижения стратегических целей организации, реализующей проектно-ориентированную деятельность, учитывать прогнозную и экспертную информацию.
3. Учитывать и позволять оперативно согласовывать мнения различных субъектов (руководителей, отделов и т.д.), представления которых о значимости тех или иных проектов и/или стратегических целей организации могут различаться.

Одним из основных препятствий к внедрению изменений в организациях считается отсутствие среди сотрудников и руководителей целостной системы взглядов на ее цели и задачи. Это хорошо было показано на приведённом примере выявления проблем управления проектами в IT-компаниях. Большинство руководителей проектов мыслит только интересами своего направления работ или конкретного подразделения. Более того, существующие методы и практика оценки исполнителей в различных подразделениях могут противоречить друг другу и порой угрожать интересам организации [4].

В организациях, так же, отсутствует должное управление многопроектной средой, отличающееся упорядоченностью и предсказуемостью [6]. При составлении стратегических планов имеет место тенденция проталкивать дополнительные проекты, порождающие хаос в организации [8]. Во многих организациях отсутствуют группы специалистов по управлению проектами, они не располагают полноценными портфелями проектов, а это означает, что они реально не представляют – сколько проектов, в каждый момент времени, выполняется, что за проекты, какие из них являются сейчас более или менее приоритетными и т.д.

Следовательно, необходимо выработать полное и единое для всех понимание целей, задач и принципов организации, а также использовать новые методики оценки эффективности систем управления проектами, учитывающие эту целостность.

Можно прийти к следующим ключевым положениям:

- Система управления проектами должна непрерывно и эффективно осуществлять функцию доведения до сотрудников различных уровней управления проектами новых стратегических планов и инициатив руководства организации.
- Результаты развития системы управления проектами с учетом стратегии организации должны использоваться руководителями для дальнейшего развития, направленного на повышение эффективности управленческих решений, улучшения качества продукции проектов, уменьшения времени реализации проектов, снижения себестоимости и т.д.
- Необходимо отслеживать исполнение стратегических инициатив принимаемых топ-менеджерами организации, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию компании и оценивая их эффективность.
- Система управления проектами компании должна использоваться не только, как инструмент обеспечивающий эффективную взаимосвязь стратегии с проектами, но и как механизм управления данной стратегией через проектную деятельность.

Такие системы управления, при использовании их в качестве основного инструмента управления бизнесом, дают компании возможности устанавливать индивидуальные и общеорганизационные цели, доводить их до сознания членов команды различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования измерителей эффективности и получать быструю обратную связь.

Любая операция в рамках проектов, должна быть рассмотрена как процесс ориентированный на реализацию принятой стратегии компании. Таким образом – через процессный подход к управлению, в рамках стратегического менеджмента можно рассчитывать на успешное развитие систем управления проектами. Необходимо, чтобы компания четко определила и управляла целым рядом взаимосвязанных процессов управления. Регулярное определение и управление различными процессами внутри проекта, взаимосвязь между проектами и стратегией – могут быть названы в управлении проектами как подход, основанный на стратегическом управлении. При этом, должны быть разработаны определенные методики оценки систем управления проектами, которые описывают стратегические подсистемы управления. Масштаб

и глубина процедур должна определяться такими факторами как размер и тип организации, сложность и взаимосвязь процессов, применяемые методы, а также квалификация и степень подготовки сотрудников, участвующих в управлении проектами.

Подход к комплексной оценке проектной деятельности, с точки зрения влияния результатов на стратегические цели развития предприятия позволяет рассматривать каждый проект, как стратегическую инициативу, направленную на достижение определенных целей развития предприятия. В качестве критериев успешности проекта может активно применяться положительная и/или отрицательная динамика ключевых показателей деятельности предприятия, соответствующих его стратегическим целям. Это существенно снизит неоднозначность понимания успешности проекта его различными участниками и переведет вопрос оценки результатов проекта из области столкновения интересов различных заинтересованных сторон и внутрикорпоративной политики – в плоскость формальных расчетов.

Для достижения конкурентных преимуществ уже недостаточно успешного выполнения отдельно взятых проектов и программ, желательно выполнение всех начатых. Причем, достижение конкурентного преимущества является не только следствием успешной реализации проектов, но и правильного выбора проектов. Одним из основных направлений, при этом является взаимосвязь реализуемых проектов с достижением стратегических целей организации, эффективное распределение ограниченных ресурсов по проектам и получение максимальной выгоды.

Список литературы

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. 464 с.
2. Воропаев В.И. Управление проектами. Основы профессиональных знаний / В.И. Воропаев. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. 256 с.
3. Гертман М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – Санкт-Петербург: Нева, 2004. 96 с.
4. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. 443 с.
5. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.

6. Матвеев, А.А. Модели и методы управления портфелями проектов / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2005. 206 с.
7. Моруа, А. Управлять по-русски / А. Моруа. – Москва: Издательский дом «Би», 2005. 176 с.
8. Попов, В.Л. Управление производством и операциями: учеб. пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Е.Г. Гуреева, А.В. Крутова; под ред. проф. В.Л. Попова. – Пермь: Издательство Пермского нац. исслед. политехн. университета, 2012. 342 с.
9. Разу М.Л. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль №8 / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
10. Рамперсад Хьюберт, К. Универсальная система показателей деятельности / К. Рамперсад Хьюберт. – М.: Альпина, 2006. 360 с.
11. Роберт В. Джейкобс. Стратегические перемены в реальном времени / Джейкобс Роберт В. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2004. 408 с.
12. Anbari F.T. The earned value analysis method: extensions and simplifications. – Материалы 17-го Всемирного конгресса по управлению проектами. – М.: СОВНЕТ, 2003.
13. Kerzner H. Project Management: Best Practices. New York: International Institute for Learning, Inc., 2010. 707 p.
14. Wsocki R.K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2011. 816 p.
15. Heldman K. Project Management: JumpStart. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2011. 362 p.
16. Nicholas J.M., Steyn H. Project Management for Business, Engineering, and Technology: Principles and Practice. – Chicago: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2008, 746 p.

References

1. Archibald R. Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami. – Moscow: Kompaniya AiTi; DMK Press, 2010. 464 p.
2. Voropaev V.I. Upravlenie proektami. Osnovy professionalnyh znanii. – Moscow: ZAO «Proekt-naya PRAKTIKA», 2010. 256 p.
3. Gertman M. Strategicheskij menedzhment. – Saint Petersburg: Neva, 2004. 96 p.

4. Detmer U. Teoriya ogranichenij Goldratta: sistemnyj podxod k nepreryvnomu sovershenstvovaniyu. – Moscow: Alpina Pablisher, 2012. 443 p.
5. Kercner G. Strategicheskoe upravlenie v kompanii. Model zrelogo upravleniya proektami. – Moscow: DMK Press, 2010. 320 p.
6. Matveev A.A., Novikov D.A., Cvetkov A.V. Modeli i metody upravleniya portfelyami proektov. – Moscow: PMSOFT, 2005. 206 p.
7. Morua A. Upravlyat po-russki. – Moscow: Izdatelskij dom «Bi», 2005. 176 p.
8. Popov V.L., Markov D.A., Gureeva E.G. Upravlenie proizvodstvom i operaciyami. – Perm: Publisher University of Perm, 2012. 342 p.
9. Razu M.L. Upravlenie programmami i proektami: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizacii» – Modul №8. – Moscow: INFRA-M, 2000. 320 p.
10. Rampersad Hyubert K. Universalnaya sistema pokazatelej deyatel'nosti. – Moscow: Alpina, 2006. 360 p.
11. Robert V. Dzhejkobs. Strategicheskie peremeny v realnom vremeni. – Moscow: Balans Biznes Buks, 2004. 408 p.
12. Anbari F.T. The earned value analysis method: extensions and simplifications. – Materialy 17-go Vsemirnogo kongressa po upravleniyu proektami. – Moscow: SOVNET, 2003.
13. Kerzner H. Project Management: Best Practices. – New York: International Institute for Learning, Inc., 2010. 707 p.
14. Wysocki R.K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2011. 816 p.
15. Heldman K. Project Management: JumpStart. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2011. 362 p.
16. Nicholas J.M., Steyn H. Project Management for Business, Engineering, and Technology: Principles and Practice. – Chicago: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2008, 746 p.

ДАнные ОБ АВТОРЕ

Грибин Артём Анатольевич, аспирант 3-го курса Межрегионального открытого социального института по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
Межрегиональный открытый социальный институт
ул. Прохорова, д. 28, г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл, 424007, Россия
e-mail: rector@mosi.ru
SPIN-код в SCIENCE INDEX: 2242-8927

DATA ABOUT THE AUTHOR

Gribin Artem Anatolievich, graduate student of 3rd course of the Inter-Regional Open Social Institute, specialty 08.00.05 – Economy and management of a national economy

Inter-Regional Open Social Institute

28, Prokhorov street, Yoshkar-Ola, Mari El Republic, 424007, Russia

e-mail: rector@mosi.ru