

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

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/8593>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования особенностей формирования команды проекта 3

1.1. Базовые понятия управления проектом: проект, жизненный цикл проекта, управление проектами 3

1.2. Команда проекта: особенности ее формирования 5

1.3 Жизненный цикл команды проекта 29

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 36

Глава 1. Теоретические аспекты исследования особенностей формирования команды проекта

1.1. Базовые понятия управления проектом: проект, жизненный цикл проекта, управление проектами

Тема проектного управления медленно, но верно набирает обороты. Всё чаще можно встретить самые разные упоминания на эту тему, причём в различных вариациях фигурирует необходимость перехода к проектному управлению.

Проект (от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд, торчащий) — это уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Таким определение проекта встречается достаточно часто. Если сказать проще, то проект — деятельность, направленная на достижение поставленной цели, которая осуществляется под единым управлением.

Проектом можно считать и подготовку к проведению какого-нибудь значимого мероприятия, в котором задействовано много участников. Работа с ними требует координации и контроля над соблюдением сроков выполнения поставленных задач. Проектом может быть строительство дома или детского сада, проведение аттестационных мероприятий или подготовка к проведению сертификации. В действительности, в рамки проектной деятельности укладываются практически любые действия, независимо от направления деятельности и количества участников.

Хотя понятия "проект", "управление проектами" давно и прочно вошли в нашу жизнь, не существует общепринятого толкования этого термина. Считается, что слово "проект" (project) происходит от латинского proicere – продвигать что-то вперед (pro – заранее; icere – продвигать, бросать вперед). Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

Наиболее популярное определение, данное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления (PMBOK® Guide), трактует проект следующим образом.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Управление проектами – научная дисциплина, исследующая природу проектов, предлагающая методы (способы) управления проектами.

Вывод. Сейчас большое количество успешно работающих организаций переходят на проектное управление. В виде совокупностей взаимосвязанных проектов предстает перед нами деятельность организаций. Но проектное управление довольно сложная наука, ведь чтобы выполнение заказов было своевременным,

соответствующим по стоимости, а распределение человеческих ресурсов и производственных мощностей оптимальным, нужно тщательно контролировать процессы проекта.

1.2. Команда проекта: особенности ее формирования

Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики.

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).
2. Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. Так, разработка нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.
3. Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели.

Управление проектами систематизирует и организует процедуры в проекте, приводит к минимуму возникающие риски

На сегодняшний день задачи управления проектами состоят в планировании проекта, в составлении графиков работ по реализации проекта, в управлении рисками (оценка продукта, процесса для их усовершенствования), в управлении командой проекта, в управлении проектными работами.

Планирование проекта, составление графиков работ по реализации проекта. План проекта составляем, чтобы определить какое оборудование необходимо, какие люди нужны, каковы затраты времени, посредством каких работ будет достигаться цель проекта. Проектный план состоит из трех элементов: назначения, ресурсы, задачи.

Управление рисками. Управления рисками - совокупность определенных процессов, связанных с распознаванием и анализом рисков, с принятием мер, которые минимизируют отрицательные и максимизируют положительные последствия наступления рискованных событий.

Управление командой проекта, управление проектными работами. Для качественного управления проектными работами необходимы координация и стандартизация проектной деятельности, знание о полной (целостной) картине состояния проекта, строгая отчетность по ресурсам и действия в проекте, централизованное управление проектами и ресурсами.

Сущностными управленческими аспектами являются содержание, ограничения и риски проектов.

Управленческую среду определяет ряд опорных явлений, обладающих классификационными признаками. К ним относятся:

- окружение;
- заинтересованные стороны как индивидуализированные позиции окружения;
- типы проектов;
- принципы управления;
- процессы управления проектами;
- функции управления проектами;
- модели управления проектами;
- организационная структура;
- культура;
- ресурсная платформа;
- экономическая эффективность инвестиций;
- комплексное управление проектами.

Комплексное управление проектами в компаниях с большим объемом работы и значительным числом одновременно реализуемых уникальных задач становится возможным с момента внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП). Введение в действие КСУП позволяет систематизировать накопленный опыт в сфере проектных разработок. Принятие решений в сфере project management становится существенно более упорядоченным. Риски и проблемы выявляются значительно раньше, а значит, вовремя минимизируются и выводятся с орбиты регуляционного цикла.

Основные принципы проектного управления.

В качестве результата обобщенного опыта и системного явления управление проектами руководствуется

определенными принципами. Как основные правила принципы управления проектами вытекают из закономерностей, которые в свое время привели к успеху многочисленных решений. Имея специфические особенности, они также ориентированы и на общеуправленческие принципы. Далее представлен состав основных принципов.

Принцип дифференцированного подхода. При координации и регулировании обязательно следует учитывать и использовать разнообразные стороны проектной инфраструктуры. К ним относятся ожидания и вклады участников, специализированные стандарты project management и особенности реализации проектов по их типам и т.д.

Принцип экономической целесообразности. Данный принцип предполагает опережающий рост отдачи от реализации всего портфеля проектов компании в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса. Все ресурсы, задействованные в реализации, находятся под контролем благодаря описанным в процессах процедурам. Действия вне будущей экономической целесообразности в рамках проектной деятельности не допустимы.

Принцип гибкости. Предполагается оперативное и гибкое реагирование команды на все вызовы и изменения внутренней и внешней ситуации по отношению к проекту. В отдельных случаях руководство уникальной задачей гибко реагирует и на изменения в компании в целом. При этом гибкость несколько не исключает достаточное жесткое соблюдение процессуальных процедур проектной деятельности.

Принцип конкурентоспособности. В условиях ограниченности трудовых и финансовых ресурсов направления реализации задач подлежат ранжированию и отбору на конкурсной основе во внутрикорпоративной конкурентной среде. Выбор проектов производится, исходя из условий важности (соответствия стратегии), проблемности и ресурсообеспеченности.

Принцип разделения полномочий. Процессная концепция менеджмента, которая применяется при управлении проектами, требует соблюдения принципа принадлежности каждого процесса единственному владельцу. Владелец процесса отвечает за этапы внутрипроцессных работ и достижение итогового результата.

Принцип открытости. Стандарты project management не являются догмой. Допускается, что текущая проектная практика может не соответствовать предписаниям стандартов. В таком случае предполагается и рекомендуется перепроверить основные положения процедур. В этом заключается открытость стандартов управления проектами для их развития.

Принцип best practices. Руководство компании обязано поощрять своих менеджеров, команды на применение лучшего отечественного и мирового опыта в сфере управления проектами. Основные аспекты лучших практик подлежат заимствованию из всех доступных источников.

В современном обществе информационные системы развиваются стремительно, а актуальной задачей становится создание интегрированных систем управления. Это связано с тем, что зачастую появляется необходимость охватить автоматизированными системами все сферы деятельности предприятия.

Этапы задачи при автоматизированном проектировании:

- Корректировка запланированных событий на всех уровнях (на детальном и на укрупненном).
- Мониторинг процессов, то есть контроль выполнения задач процесса.
- Сбор информации о выполнении проекта.
- Производство плана в проекте. Подразумевается планирование проекта в целом (составление сетевого и календарного графика, формирование работ), распределение ресурсов внутри проекта.
- Составление плана процессов. Детальное распределение ресурсов, планирование конкретной работы.
- Контроль выполнения проекта.

Современный этап развития общества характеризуется стремительными изменениями, происходящими в различных областях человеческой деятельности. Успех страны, отрасли, предприятия или отдельно взятого человека сегодня во многом зависит от способности быстро адаптироваться к происходящим изменениям и возрастающим требованиям внешней среды. Таким образом, для планирования и успешной реализации своей деятельности уже недостаточно старых методов управления. Именно этим объясняется появление и широкое распространение в последнее время новых, но уже доказавших свою эффективность, методов управления.

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.

Проектный менеджмент представляет собой также методологию организации, планирования и

координации использования, человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

В странах рыночной экономики стандарты и методы управления проектами получили широкое распространение при осуществлении самых разнообразных программ - от строительства небольшого объекта до космических проектов и государственных реформ.

К настоящему времени управление проектами стало признанной во всем мире методологией проектно-ориентированной деятельности, позволяющей грамотно разрабатывать и эффективно осуществлять проекты разных типов и масштабов при помощи специально разработанных методов и средств, адекватного мышления и рациональных способов действия.

Проектно-ориентированный подход позволяет не только понять, что мы должны сделать, какие хотим получить результаты, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы необходимы, в какие сроки можно выполнить работы и, наконец, ответить на главный вопрос: «сколько это будет стоить?»

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта. Совершенно очевидно, что в этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз. По данным Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20-30 % времени и около 15-20 % средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

По оценкам ведущих международных экспертов широкое применение современных технологий управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15-20%.

Система проектного управления деятельностью предприятия обеспечивает следующую функциональность:

1. Ведение проектов:

- классификации проектов,
- структурирование проектов, задание иерархии задач по проектам, предполагаемых сроков выполнения задач,
- определение организаций и подразделений, ответственных за проект и отдельные задачи проекта,
- назначение руководителя проекта и основных исполнителей с указанием их роли в проекте и возможностью задания уровней доступа исполнителей по вводу данных и просмотру отчетности,
- определение различных статусов проектов, задающих ограничения на ввод определенных данных по проектам,
- определение схем утверждения проектов и/или смены статусов проекта.

2. Учет затрат по проектам:

- классификация затрат (категории, типы затрат),
- ввод затрат и импорт затрат из других модулей,
- учет косвенных затрат по проекту.

3. Анализ затрат:

- ввод бюджетов проектов,
- сравнение затрат с бюджетом.

4. Учет капитальных проектов:

- ввод строящихся основных средств,
- сбор затрат на строительство основных средств.

5. Управление контрактами (договорами):

- ведение договоров,
- управление и контроль исполнения договоров по проектам.

6. Выставление счетов по проектам:

- правила выставления счетов,
- выставление счетов-фактур заказчикам.

7. Анализ доходов:

- ввод бюджета дохода,
- сравнение бюджета дохода и факта.

8. Управление ресурсами:

- планирование сотрудников на проекты,

- учет времени и затрат сотрудников на проекты.

Современное управление проектом – это применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту, которые так или иначе, могут применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента.

Управлять проектами значит прикладывать знания, опыт, методы и средства к работам для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта. Актуальность применения методов управления проектами определяется тем, что традиционное функциональное управление не справляется с быстрыми и существенными изменениями в деятельности компаний.

Вместе с тем, при внедрении проектного менеджмента в России следует учитывать опыт, традиции и особенности социально-экономических условий нашей страны и существующие специфические проблемы осуществления проектов. Необходимо обратить внимание на то, что управление проектами является эффективным средством для управления любыми изменениями и позволяет руководителю добиваться целей проекта не только за счет организаторских способностей, но и с помощью определенного набора мероприятий и процедур, что требует профессиональной подготовки в области проектного управления. Важнейшим фактором успеха развития системы управления проектами в России является ее кадровое обеспечение.

В настоящее время членами PMI (Ассоциации управления проектами) являются более 650 000 человек в более чем 185 странах мира. Московское отделение PMI, созданное в 1998 году, сегодня объединяет более 500 человек. Профессиональное сообщество насчитывает 240 000 профессионалов PMP (Project Management Professional), которые предоставляют услуги по управлению проектами в более чем 185 странах, из них более 300 специалистов работают в России.

К числу симптомов недостаточно высокого качества исполнения проектов современными российскими предприятиями можно отнести:

- несоблюдение сроков – задержки в исполнении работ, штрафы по контрактам;
- недостаточная финансовая дисциплина – фактические затраты превышают запланированный бюджет;
- низкое качество управления – излишняя вовлеченность менеджеров высшего звена в детали исполнения проекта;
- низкое качество управления ресурсами – слишком частые переключения с одного вида работ на другие (multi-tasking), дублирование усилий, избыточный уровень психологических нагрузок, недостаточная мотивация и неблагоприятный психологический климат в организации.

Необходимо открыто признать эти проблемы и разработать новые инструменты и методы адаптированные для проектного управления в России. Для внедрения на предприятии эффективного проектного управления нужно проанализировать несколько факторов. Первым из них является готовность фирмы к подобным переменам, то есть потребность в проектном управлении должна быть сформирована на всех уровнях управления.

Сотрудники и менеджмент должны отчетливо понимать, зачем это нужно. Иначе при непосредственном переходе к системе проектного управления могут возникнуть трудности и дополнительные препятствия со стороны персонала, что приведет к задержке и росту затрат. Вторым важным фактором является нацеленность на изменения, то есть при возникновении трудностей и дополнительных проблем руководство, должно понимать, что любые изменения связаны с рядом препятствий, преодоление которых требует сил и некоторых ресурсов для получения в дальнейшем доходов. Третьим фактором является понимание руководством, что переход должен осуществляться строго по этапам, получить сразу совершенную систему проектного управления невозможно.

Одной из моделей постепенного перехода организации на проектное управление, является модель OPM3 выпущенная в 2003 году американским Институтом Управления Проектами (Project Management Institute, PMI). OPM3 — Organizational Project Management Maturity Model — модель зрелости организационного управления проектами — международный стандарт по оценке зрелости управления проектами в организациях. Данный стандарт позволяет компании выявить проблемные области в процессах управления проектами и определить стратегию совершенствования своей деятельности.

В соответствии с моделью OPM3 выделяют пять уровней зрелости проектного управления: На первом уровне, когда отсутствуют формализованные, последовательные процессы исполнения проектов, офису

управления проектами (ОУП) рекомендовано проводить обучение персонала компании и разрабатывать методологию управления проектами. На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующее ключевые факторы:

- Состав группы обучаемых и предметов обучения. Проблема: внедрение проектных методов приведет к значительному изменению состава персонала, многие из обучаемых могут покинуть компанию.
- Глубина проработки проектной документации (процессы, процедуры, шаблоны документов). Проблема: требование по заполнению проектной документации негативно воспринимается персоналом, а сокращение ее объема приводит к потере понимания вопросов проектной деятельности.
- Методологическая ответственность ОУП. Проблема: формализация методов управления проектами становится недостаточной при отсутствии регламентации технологий создания продукта проекта.
- Классификация проектов, что должно относиться к проектной и операционной деятельности. Проблема: нечеткое определение проекта в организации приводит к размытости области необходимого контроля со стороны ОУП. На втором уровне, когда принят единый подход к исполнению проектов, рекомендуемые шаги ОУП включают администрирование информационной системы управления проектами, накопление и хранение информации о проектах.

На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующее факторы успеха:

- Стратегическое планирование развития ОУП. Проблема: отсутствие утвержденной стратегии развития ОУП приводит к проблемам финансирования информационной системы управления проектами и персонала ОУП. 3
- Срок начала внедрения и состав модулей информационной системы управления проектами. Проблема: отсутствие информационной системы с правильной архитектурой не позволяет обеспечить ОУП достаточную поддержку проектной деятельности и наглядность ее успехов.
- Структура команды внедрения (внешний или внутренний персонал, заказчик проекта). Проблема: несбалансированная структура команды внедрения внутренними и внешними консультантами приводит к увеличению сроков внедрения или его прекращению.
- Организационная структура и внутренние процессы ОУП. Проблема: Отсутствие необходимого персонала и/или регламентированных внутренних процедур его работы приводит к невыполнению задач в срок.
- Библиотека проектов. Проблема: Нерегламентированная структура библиотеки проектов приводит к появлению «завала», что приводит к отказу от ее использования. Необходимость утверждения подписями основных проектных документов.

На третьем уровне, в компании существует последовательный, всесторонний подход к исполнению проектов, ОУП рекомендовано внедрение процессов управления портфелем проектов, управления ресурсами, стратегическое выравнивание проектов.

На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующее:

- Утверждение целей создания ОУП и определение заказчика проектной деятельности в организации. Проблема: неясное понимание предназначения ОУП в организации (контрольный или сервисный орган) приводит к изоляции ОУП от подразделений компании.
- Состав полномочий ОУП и его уровень в организационной структуре компании. Проблема: функциональные руководители не заинтересованы в контроле их деятельности со стороны ОУП и активно противодействуют.
- «Состояние духа» персонала организации. Проблема: отрицательный опыт внедрения проектной деятельности, отсутствие регламентов премирования или невыплаты премий по закрытым проектам приводят к безразличию персонала проектных команд и, как следствие, невыполнению проектов в срок и с требуемым качеством.
- Разработка бизнес стратегии организации. Проблема: недостаточное участие ОУП в процессе разработки бизнес стратегии организации, нежелание взять на себя ответственность по организации разработки функциональных стратегий приводит к отказу руководства организации от портфельного управления.
- Бюджетирование проектной деятельности. Проблема: слабая регламентация процессов обоснования эффективности проектов, недостаточный уровень контроля бюджетов проектов, отсутствие регламентов взаимодействия ОУП с финансовой службой приводят к неопределенности состава портфеля проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алешин А.В., Аньшин В.М. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс. Учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — М. : Изд. дом Высшей школы

экономики, 2013. — 500 с.

2. Бакланова Ю.О. Оценка эффективности управление региональными инновациями // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2010. — № 2 (22)
3. Балашов А.И. Управление проектами. Учебник для бакалавров/ А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
5. Ведерникова Л.В. (отв. ред.) Студенты вузов - школе и производству: Международный сборник студенческих научных статей. - Ишим: Изд-во Ишимского государственного педагогического института (ИГПИ) им. П.П. Ершова, 2013. — 322 с.
6. Дейкун К.В. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XLVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(47).
7. Дубровская Т. А. Управление проектами и инжиниринг в строительстве. Учебно-методическое пособие для практических занятий. – Гомель: БелГУТ, 2015. – 34 с.
8. Зуб А.Т. Управление проектами. Учебное пособие. — М. : Юрайт, 2014.
9. Иванченко Д.И., Иванова Н.Н. Проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительного комплекса: статья - Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет, 2010.
10. Игошин Н.В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060000 экономики и управления. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити - Дана, 2015. — 448 с.
11. Козловская Э.А. и др. Экономика и управление инновациями. - Учебник. М.: Экономика, 2012. - 359 с.
12. Комплексный экономический анализ предприятия: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
13. Лудин И. Секреты практического проектного менеджмента [Текст] / И.Лудин, И, Клайм Р. - М.: ВЕСЬ, 2014. – 173 с.
14. Лумпов А.И., Лумпов А.А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов. - М.: Флинта, 2012. — 166 с.
15. Матвеева Е. Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2016. - № 2(4). С. – 65-67.
16. Молодой ученый - 2016 - №23 (127) ноябрь-3. - Международный научный журнал. — Казань: Молодой учёный. — 598 с.
17. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов / В.В. Мыльник. – 4-е изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2006. – 352 с.
18. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ [Текст]: IV Международная студенческая электронная научная конференция., 2012 г., 15 фев., г. Белгород / Н.Н. Суворова., г.Белгород., 2012. - 143 с.
19. Рощин В.М. Управление проектами. Учеб. пособие. - Владивосток: ТГЭУ, 2007. - 204 с.
20. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK 5). 5-е изд. — Project Management Institute, 2013. — 614 с.
21. Синенко С.А. Управление проектами. Конспект лекций. — М.: МГСУ, 2014. — 101 с.
22. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Издательство: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 816 с.
23. Старкова Н. А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник ярославского университета. -2014. - № 31. С. - 69-75.
24. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 608 с.
25. Титов В.И. Экономика предприятия: Учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо. 2007. – 416 с.
26. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами. Учебная литература для ВУЗов. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 302 с.
27. Туккель И.Л., Сурина А.В., Культин Н.Б. Управление инновационными проектами. Учебник под ред. И. Л. Туккеля. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 416 с.
28. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломашина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 735 с.
29. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. Учеб. пособие. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 336 с.
30. Харин А.А., Коленский И.Л., Харин А.А. мл. Управление инновационными процессами. Учебник для образовательных организаций высшего образования. — Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2016. — 472 с.

31. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами. Учебное пособие для вузов. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 351 с.
32. Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 299-301.
33. Динамика развития проектной команды. - <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/razvitie-komandy-proekta.html>
34. Как сформировать команду для стратегических изменений. - <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section5.html>
35. Команда проекта. - <http://www.pmphelp.net/index.php?id=241>
36. Команда проекта. - <http://fw-profi.ru/proekt/upravlenie-proektom/komanda-proekta>
37. Команда проекта и ее роль в процессе разработки крупных приложений. - http://old.ci.ru/inform20_97/ast1.htm
38. Кто же является главным: Скрам-мастер или Руководитель проекта. - http://gibtech.ru/blog/discus?entry_id=106
39. Менеджер и команда проекта. - http://www.uamconsult.com/book_394_chapter_6_Glava_3_Menedzher_i_komanda_proekta.html
40. Место команды в проектной организации. - <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/uchastniki-i-komanda-proekta.html>
41. Методологии управления проектами. - <http://www.pmservices.ru/company-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>
42. ООО Триал Маркет - <http://www.trial-market.ru/contform/>
43. Организационные структуры и команда проекта внедрения ERP-системы. - http://axapta.mazzy.ru/lib/org_prog_team/
44. Понятие команды проекта. - <http://cad.ntu-kpi.kiev.ua/courses/PrMan/lessons/t2/lesson3.html>
45. Понятия "проект" и "управление проектами". - http://studme.org/1469092421031/menedzhment/ponyatiya_proekt_upravlenie_proektami
46. Проектное управление - <http://lmsoft.ru/expertise/projectmanagement/>
47. Проектное управление. - <https://iq300.ru/blog/posts/103>
48. Распределение ролей в команде. - http://www.bikr.ru/informatsiya/kak_upravlyat_personalom/postroenie_i_rabota_komandy_raspredelenie_rolej_v_komande
49. Система проектного управления деятельностью предприятия. - http://www.systematic.ru/proektnoe_upravlenie_deyatelnostbyu_predpriyatiya.html
50. Состав команды проекта. - http://tjutor.blogspot.com/2010/04/blog-post_4644.html
51. Сущностные моменты управления проектами. - <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/osnovy-upravleniya-proektami.html>
52. Управление проектами. - <http://sofonov.ru/kursy-upravleniya-proektami.html>
53. Участники проектов. - <http://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/keypoints/participants/>
54. Участники проекта (субъекты управления). - <http://www.pmphelp.net/index.php?id=133>
55. Участники проекта. - <http://econbooks.ru/books/part/18099>
56. Участники проекта. - http://projmanagsiu.ucoz.ru/publ/vvedenie/16_1_uchastniki_proekta/2-1-0-53
57. Участники проекта, их роли и функции. - <http://www.diary.ru/~yt-yp/p145777529.htm?oam>
58. Формирование и развитие команды проекта. - http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema_13.pdf
59. Формирование и развитие команды. - <http://www.econom-lib.ru/7-118.php>
60. Формирование команды проекта: фундаментальные принципы. - <http://www.gd.ru/articles/3953-formirovanie-komandy-proekta>
61. Функциональные роли в коллективе разработчиков. - <http://www.uchi-it.ru/7/6/2.html>

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

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/8593>