

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина


« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности  
рекламного агентства (на примере агентства «Up-context»)

Руководитель  канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник



Д.В. Меньшикова

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки проекта .....	6
1.1 Понятие и сущность проекта .....	6
1.2 Классификация проектов.....	12
1.3 Характеристика процесса разработки проекта.....	17
2 Анализ деятельности организации РА «Up-context».....	26
2.1 Общая характеристика деятельности организации РА «Up-context» .....	26
2.2 Анализ внешней среды РА «Up-context».....	29
2.3 Анализ внутренней среды РА «Up-context».....	44
3 Разработка проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности РА «UP-context».....	59
3.1 Описание проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности РА «UP-context».....	59
3.2 Оценка экономической эффективности проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности РА «UP-context».....	68
Заключение .....	73
Список использованных источников .....	75
Приложения А-Д.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях организации вынуждены прибегать к разработке и реализации проектов на различных этапах своего функционирования. Это могут быть проекты, направленные на развитие и модернизацию деятельности, разовые проекты, направленные на конкретных потребителей, а в некоторых сферах проектная структура управления является ведущей (например, в строительных фирмах).

Одной из важных областей жизни организации, в которой обосновано использование проектов - маркетинг организации. Каждой организации, работающей в условиях конкурентного рынка, необходимо непрерывное развитие и совершенствование маркетинговой деятельности. Грамотное использование и комбинирование различных каналов продвижения позволяет кампаниям с верно построенной маркетинговой стратегией увеличивать свои показатели рентабельности и чистой прибыли, при этом выходя на высокий уровень окупаемости инвестиций. Таким образом, разработка, а в дальнейшем и практическое применение стратегии маркетинговой деятельности предприятия, является одной из основных функций его руководства.

Но большинство предприятий не имеют сбалансированной структуры маркетинговой организации, а часто – не имеют вообще какой-либо структуры. При этом, полезность маркетинговых инструментов и их возможности возрастают с каждым днём. Если несколько десятилетий назад необходимо было всего лишь заявить как можно большему числу людей о наличии товара или услуги на рынке, то в настоящий момент ни одно предприятие не может существовать без определённой стратегии работы с комплексом маркетинга.

Несмотря на имеющиеся теоретические исследования, отсутствует единый подход к разработке проектов по совершенствованию маркетинговой деятельности организации, обеспечению эффективности маркетинговых предприятий, к определению комплекса маркетинговых мероприятий с учётом специфики деятельности организации

Поэтому целью моего исследования является разработка проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности РА «Up-context».

В ходе исследования решались следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы разработки проекта;
2. Проанализирована деятельность РА «Up-context»;
3. Проведен анализ внешней и внутренней среды;
4. Разработан проект по совершенствованию маркетинговой деятельности РА «Up-context»;
5. Оценена эффективность от предложенного проекта.

В качестве объекта исследования выступает РА «Up-context».

Предмет исследования – проект совершенствования маркетинговой деятельности РА «Up-context».

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; методическая, научная и учебная литература, нормативные документы, законодательные акты, статьи периодической печати

Методы, используемые в работе: метода анализа, метод сравнения, метод экспертных оценок, метод опроса, STEP-анализ.

# **1 Теоретические основы разработки проекта**

## **1.1 Понятие и сущность проекта**

Вторая половина 20-го века может по праву считаться «исток» современных положений теоретического менеджмента. После военных действий, которые оказали огромное влияние на производство товаров и услуг во всех странах мира, произошёл скачок в развитии товаров и услуг. На рынке появляется огромное количество малых и средних организаций, которые так или иначе пытаются удовлетворить высокий потребительский спрос. И следовательно, перед руководителями встаёт вопрос, как выстроить управление такими организациями, ведь теории менеджмента и организации, которые использовались в то время, не имели универсальных подходов к возникающим проблемам. Вследствие возникшего методологического кризиса, происходит формирование двух новых направлений в теоретическом менеджменте: системный и ситуационный (действенный) подходы.

Сущность системного подхода – организация рассматривается как единая система. Выделяют два основных типа систем: открытая (взаимодействует с внешней средой, обмениваясь с ней информацией, ресурсами, энергией) и закрытая (имеет жесткие фиксированные границы, независима от окружающей среды). Ситуационный подход же имеет в своей основе понятие ситуации, как набора конкретных обстоятельств, которые так или иначе оказывают влияние на организацию. И сущность управления в рамках этого подхода – идентификация ситуации и её связывание с конкретными управленческими решениями [1].

Так же в это время формируется ещё одна область управления, получившая название управление проектами. Данная область считалась специфическим явлением, так как результатами управления являлись уникальные и локализованные факты. Эксперты утверждают, что

формирование проектного управления было сильной потребностью для промышленного комплекса США.

Дальнейшее развитие проектного управления протекает через разработку теоретических положений, утверждения парадигм. Одной из важнейших является прикладная технологическая парадигма, основной мыслью которой является достижение поставленных целей в условиях ограниченности ресурсов. В 1969 г. в США начинает работу Институт управления проектами - международная некоммерческая ассоциация специалистов в области проектного менеджмента, объединяющая более 150 стран. PMI создан для информационной и технологической поддержки профессионалов в области управления проектами. Его деятельность направлена на формирование стандартов управления проектами, на исследовательскую и учебную деятельность, а так же на его базе проводятся профессиональные сертификации для получения степени PMP (Project Management Professional) и CAPM (Certified Associate in Project Management). К 1987 г. управление проектами было выделено в отдельную дисциплину, и PMI разработал первую редакцию международного стандарта PMBOK. На сегодняшний день разработано несколько формализованных стандартов, в которых зарегистрированы отдельные аспекты управления проектами. Основным стандартом - ANSI PMI PMBOK Guide Edition, 2004 - определяет предмет управления проектами и основные понятия: проект, жизненный цикл проекта, сущность управления проектом, фазы и стадии проекта, основные участники проекта, описывает 9 областей знаний управления проектами, 5 групп процессов управления проектами, 44 процесса управления проектами. В стандарте для каждого инструмента описаны входные и выходные данные а так же методы и инструменты, применяемые в ходе их переработки. Таким образом, получается целостное изображение проектного управления как отдельной области менеджмента.

Любая организация генерирует и сохраняет внутри себя целый набор различных характеристик, действий и направлений развития. Технология

проектной деятельности формируется как сумма методов и инструментов из классического метода. Так, например, коллективный принцип и различные инновационные методы, применяемые при выполнении задач, которые стоят перед организацией, на сегодняшний день являются самыми действенными методами успешных проектов. Они позволяют координировать разноплановую деятельность, которая лежит в основе реализации проектов, и надёжно развивать организацию, в которой проекты реализуются.

Таким образом, можно сформулировать, что управление проектами - это отдельная самостоятельная область управления, которая сформировалась и была признана в середине XX в. как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат. Проектный менеджмент берёт своё начало исключительно из практических нужд промышленных организаций, которые испытывают острую нужду в реформировании управления. Изначально на практике начинаются применяться только отдельные инструменты и подсистемы проекта, например методика сетевого планирования.

В современном управлении проектами можно выделить два основных подхода: системный и деятельностный подход. Один из них уже упоминался в начале данного раздела. Сейчас же углубимся более детально в их определения в рамках проекта.

Системный подход характеризуется тем, что при его применении проект рассматривается как система временных действий, которые направлены на достижение конкретно поставленных, но одноразовых целей. Под проектом в данном случае понимается временная организация предприятия, направленная на достижение какой-либо цели, получение конкретного товара или услуги.

К характеристикам системного подхода относятся: одноразовость, уникальность, инновационность, результативность, временная локализация (четкие временные рамки).

Вышеперечисленные характеристики существуют в тесном взаимодействии и формируют «тройное измерение» проекта - сроки, результат,

затраты. Как следствие возникает три основных вопроса, отображенных на рисунке 1.1.

- 1) «Сколько времени необходимо на реализацию проекта?»
- 2) «Какой результат получим в конечном итоге, будет ли он соответствовать поставленным целям?»
- 3) «Сколько затрат потребуется на реализацию проекта?»



Рисунок 1.1 - Три измерения проекта

Соответственно, ответ на данный вопрос и будет главной задачей проектного менеджера. Он должен, соблюдая баланс между интересами всех участников проекта, соотнести эти три аспекта так, чтобы максимально эффективно достичь конечной цели.

Перейдём к деятельному подходу. Его можно понимать как деятельность субъектов по преобразованию идей в состояние желаемого в будущем.

Активная деятельность является сущностью любого проекта. И из вышесказанного можно сформировать определение проектной деятельности, которая является переносом социальной субъективности настоящего в будущее, перенос идей, чувств, предпочтений, желаний. При этом используются некоторые инструменты, которые позволяют максимально снизить неопределённость окружающей среды при работе над проектом.

Прогнозирование. Оно выступает формой предположительной оценки будущего состояния проекта, критерий уместности его реализации и существования. Прогнозирование имеет в своей основе множество методов, таких как метод экстраполяции, моделирования, экспертизы. Прогноз является



основой для формирования SMART-целей и создания стратегии их достижения. Любой проект, направленный на создание или изменение какого-либо объекта или процесса в своей основе опирается на прогнозы, а последовательность действий для достижения целей формируется на этапе планирования.

Планирование является научным и практическим обоснованием установления цели, выявления задачи, срока реализации, темпа, пропорций развития явления. План предполагает детальную проработку целей, прописанные способы деятельности, измеримые результаты. В основе планирования всегда лежит программа прописанных действий, включающая в себя шаги по достижению поставленной цели. В этом отличие программы и проекта. Программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятельности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффективность достижения этих целей. Проект же, в отличие от программы, точно рассчитывает методы и инструменты, необходимые для достижения целей, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Детальная проработка шагов и промежуточных действий, необходимых для достижения основных целевых установок проекта, позволяет наиболее точно запланировать, а впоследствии и спрогнозировать все параметры реализации проекта: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации.

К основным элементам проектной деятельности можно отнести: субъекты, объекты проектирования, цели, технологии, средства, и методы проектирования [6].

Субъект проектирования – управленцы и команда проекта, различные носители управленческой деятельности направленной на проект(это могут быть отдельные личности, организации, коллективы, социальные институты).

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации проектов могут и должны быть:

- органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией;
- государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;
- общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

К объектам проектирования относятся системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия.

Каждый объект обладает своей спецификой, а это значит, что при проектировании нужно учитывать то, к какому типу он относится, и уже опираясь на это применять особые методики и принципы, которые наилучшим образом подойдут для реализации конкретного проекта.

Важной деталью при проектировании выступает условие создания проекта - проектный фон, который является совокупностью внешних условий воздействующий на развитие и дальнейшее функционирование проекта.

Необходимо брать в учет местные условия. Не все возможности и альтернативы действительно можно реализовать в той среде, в которой существует проектная деятельность. Условия среды разработки и реализации проекта – важный аспект проектной деятельности.

Цель проектирования - определение будущего состояния системы, процессов, отношений. Цель, для того, чтобы быть наиболее информативной и ясной всем задействованным в проекте, должна быть выражена чётко и ясно, определена во времени, конечно измерима, и быть независима от внешней неопределённости.

Средства - совокупность приемов и операций для достижения цели. Это всё то, с помощью чего преобразуются и изменяются входные данные в

проекте, а так же то, что помогает измерить или определить назначение и характер информации.

Методы - это пути и способы достижения целей и решения задач. Наиболее часто используют методы: мозгового штурма, экспертной оценки, метод аналогий, сетевого планирования, календарного планирования, структурной декомпозиции, имитационного моделирования и ресурсного планирования.

Практическими мероприятиями определяются направление, форма, содержание, привлечение дополнительного ресурса для дальнейшего функционирования.

## **1.2 Классификация проектов**

Методы и средства, которые могут быть применены к конкретному проекту зависят от многих факторов. Это масштабы, сроки реализации проекта, качества, ограниченность ресурсов, место и условия реализации. Все названные факторы являются основой для вычленения различных типов проектов, то есть для классификации [2]:

1) по масштабу:

- микро проект - это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получившей признание окружающих. Обычно заказчиком и исполнителем в микро проекте является одно и то же лицо. Внешнее финансирование, как и специальное оборудование, может и не требоваться. Микро проект может создаваться из подручных средств;

- малые проекты невелики по масштабу, просты по исполнению и имеют ограничения по ресурсам. Так, в американской практике малые проекты связаны с объемом капиталовложений в размере 10-15 млн. долл., трудозатратами до 40-50 тыс. чел. Типичный пример малого проекта - модернизация действующих производств. Особенности малых проектов обычно в том, что в его рамках возможно некоторое упрощения процессов

проектирования и реализации (простой график, руководитель - одно лицо, необязательно создание команды проекта и т. д.);

- средние проекты наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность от 2 до 5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты;

- мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, отпущенным временем. Например, к мегапроекту можно отнести Олимпиаду в Сочи в 2014 г.;

2) по сложности - простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно-сложный, комплексно сложный;

3) по срокам реализации - краткосрочный, средний и долгосрочный;

- краткосрочные проекты – для их реализации требуется примерно год, их реализация обычно происходит на предприятиях по производству различного рода инноваций, на опытных установках, на восстановительных работах. Коммерческие проекты, такие как создание бизнеса, модернизация производства и прочее, обычно относятся к краткосрочным;

- среднесрочные проекты осуществляются за 3-5 лет. По количеству ресурсов он превышает краткосрочный проект, и требует более тщательного подхода к планированию, но при этом, возникают более высокие риски, связанные с неточностью прогнозов;

- долгосрочные проекты – их длительность может быть от 5 до 15 лет;

4) по требованиям к качеству и способам его обеспечения - бездефектный, модульный, стандартный;

- бездефектные проекты – их целью является повышение качества в продуктах или услугах;

- модульные - на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению;

- стандартные проекты – выполняются на основе всех стандартных и нормативных положений;

5) по уровню участников - международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;

6) по характеру проектируемых изменений проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные, реставрационные).

Задача инновационных проектов – разработка или внедрение принципиально новых продуктов или услуг.

Основная цель поддерживающих проектов - сохранить функционирование организации на необходимом уровне эффективности. Поддерживающие проекты, внутри данного класса, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, проект реформирования, проект реструктуризации;

7) по сферам и направлениям деятельности - строительный, инжиниринговый, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический и т. д.;

8) по целевым установкам - престиж-проекты и проекты влияния;

9) по особенностям финансирования:

- инвестиционные (основной мотив инвестора - получение прибыли);

- спонсорские (спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы);

- кредитные (получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому данный тип проекта особенно сильно нуждается в просчёте и экономическом обосновании );

- бюджетные (источники финансирования - бюджеты различных уровней);

- благотворительные (обычно финансирование таких проектов имеет форму меценатства, грантовую форму, как правило, это проекты, которые не предполагают в дальнейшем получение прибыли);

10) по характеру получаемой прибыли

- коммерческий (направлен на получение прибыли);

- социальный (направлен на достижение социальных целей);

11) псевдопроекты - особая группа, создающая видимость проекта, форма, которая прикрывает какое-то другое содержание, не находящее отражение в самом проекте. Существует два разновидности псевдопроектов - проекты-фикции и квазипроекты:

- проекты-фикции используют проектную форму как маскировку. Фикция может быть изначально запланирована, когда иной деятельности даже не предполагается. А так же это могут быть изображение позитивных результатов проекта там, где они не были достигнуты;

- квазипроекты - это то, что обладает признаками настоящего проекта, но планирует нововведение, которое на самом деле таковым не является.

Успешность проекта зависит от его тщательного планирования, продуманного управления. Задачи, которые стоят перед субъектом проектирования, или менеджером проекта:

- определение целей проекта;
- обоснование проекта;
- выявление структуры, подцелей;
- определение основных этапов разработки;
- определение объема и источника финансирования;
- подбор квалифицированных кадров;
- подготовка и заключение контрактов;
- оценка сроков на реализацию проекта;
- разработка графика проекта;
- расчет необходимых ресурсов;
- планирование и учет рисков;

- обеспечение контроля во время реализации проекта.

Основа для управления содержанием проекта – его структура, которая включает в себя следующие компоненты [9]:

- 1) содержание управления (описывается среда и цикл функционирования проекта);
- 2) процесс управления, в котором:
  - описывается общий взгляд на взаимодействие различных процессов управления, управление различными подсистемами проекта;
  - разрабатывается стратегия проекта, его уточнение и контроль;
  - рассматривается управление интеграцией (содержанием) проекта;
  - разрабатываются временные рамки управление;
  - планируется работа, ее последовательность и продолжительность, составляются расписание и графики;
  - разрабатывается управление финансами (стоимостью) проекта;
  - подготавливаются сметы, бюджет проекта и контроль стоимости;
  - управление качеством;
  - составляются планирование и контроль качества работ и продуктов;
  - управление командой;
  - рассматриваются вопросы эффективного использования человеческих ресурсов;
  - организовываются управление коммуникациями проекта;
  - планируются коммуникаций, распределение информации, представление отчетности;
  - разрабатываются системы управление рисками;
  - идентифицируется менеджмент рисков проекта;
  - управление обеспечением проекта;
  - рассматриваются процессы, которые требуют внимания извне, для поставок товара, например.

### 1.3 Характеристика процесса разработки проекта

В широком смысле процесс разработки проекта можно рассматривать как деятельность по анализу, планированию и подготовке мероприятий с целью достижения определенного результата посредством задействования ограниченного числа ресурсов. Процесс разработки проекта представлен на рисунке 1.2 [17].

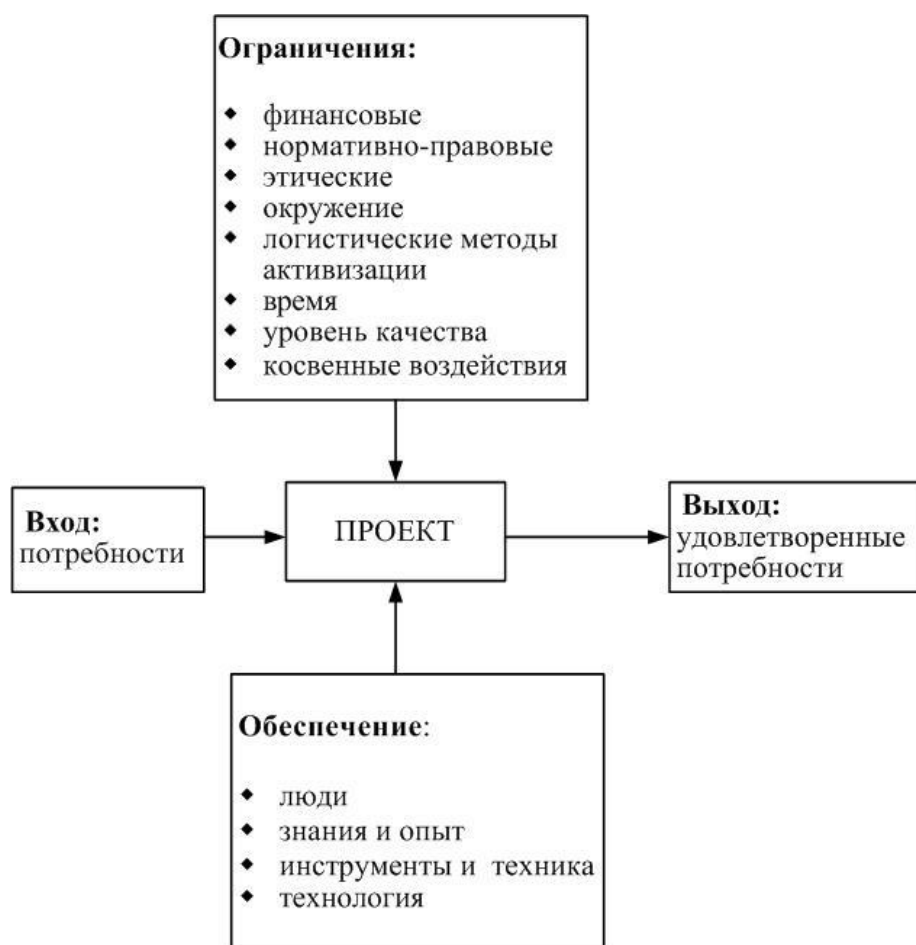


Рисунок 1.2 - Разработка проекта как процесса перехода системы из исходного состояния в конечное

Начальной стадией процесса разработки проекта является процесс инициации, первым этапом которого является разработка концепции проекта. Которая представляется из себя предварительный план внедрения бизнес-идеи проекта. Концепция это то, что представляется потенциальному инвестору или



другим заинтересованным лицам с целью первичной оценки перспективности этого бизнес-предложения. Целью оценки является отбор из нескольких альтернативных проектов наиболее перспективных [33].

На этапе инициации осуществляется также четкое определение целей и задач проекта, только при таких условиях возможен следующий шаг - формирование основных характеристик проекта. К таким характеристикам можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- длительность проекта;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услугу) проекта;
- сложность проекта;
- инвестиционный климат в регионе реализации проекта;
- соотношение расходов и результата проекта.

Далее на этапе инициации осуществляется сбор первичной информации, её анализ и подготовка аргументированного вывода об осуществимости потенциального проекта, обосновывается необходимость в ресурсах и времени для его осуществления, определяется эффективность рассматриваемого проекта, а также рассматриваются альтернативные варианты.

Итогом процесса инициации является принятие решения о финансировании проекта, готовится детальное обоснование его целесообразности и выполнимости с указанием тех компонентов проекта, которые обеспечат максимальную прибыль. Решение принимается в пользу наиболее эффективного варианта. Подробно изучается экономическая эффективность проекта, происходит анализ факторов неопределенности и рисков.

Следующий шаг – планирование проекта. Планирование – это наиболее широкая часть разработки проекта, так как необходимо полностью спланировать деятельность, и определить все методы и средства, которыми

команда проекта будет пользоваться для достижения целей. На стадии планирования осуществляется ряд процессов [24]:

- 1) описывается состав и объём работ по проекту;
- 2) определяется длительность выполнения работ - планирование сроков проекта, составление графика выполнения работ. Обычно результатом этого этапа планирования является календарный план — это проектно-технологические документы, устанавливающие полный перечень работ проекта, их последовательность, взаимосвязь, сроки выполнения, продолжительность, исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ;
- 3) определение потребности в ресурсах – определение необходимого для реализации проекта набора и объёма продукции. На этом же этапе определяется потребность в человеческих ресурсах и формируется проектная команда. Создание проектной команды имеет в себе чёткую цель, в соответствии с которой и собирается проектная команда, после окончания проекта эта группа расформировывается.

Команда проекта - это группа сотрудников, работающих над реализацией проекта и находящихся в непосредственном подчинении менеджера (руководителя) проекта. Можно выделить два основных подхода к формированию команды проекта.

Согласно первому из них ведущие участники проекта, а именно заказчик и подрядчик проекта, формируют собственные группы, которыми руководят менеджеры проекта, со стороны заказчика и со стороны подрядчика. Эти руководители, в свою очередь, находятся в подчинении одного проектного менеджера.

Второй подход к формированию проектной команды подразумевает создание единой команды, возглавляемой проектным менеджером. В неё входят представители всех участников проекта в соответствии с установленным рассредоточением зон ответственности [12].

Организация деятельности проектной команды характеризуется четким разделением и утверждением прав и обязанностей каждого члена команды и координация деятельности таким образом, чтобы итогом взаимодействия оказалась конечная цель проекта.

Специфика управления командой заключается в том, что она не является обычной организацией, соответствующая организационная форма должна быть выбрана исходя из целей, задач и работ по выполнению конкретного проекта. В целом, подходы к управлению проектами относятся к гибким и адаптивным. Их характерными чертами являются отсутствие подробного распределения компетенций по видам работ, невысокая иерархичность управления, децентрализация принятия решений, персональная ответственность каждого участника группы за результаты деятельности. Пример организационной структуры команды проекта представлен на рисунке 1.3 [16].

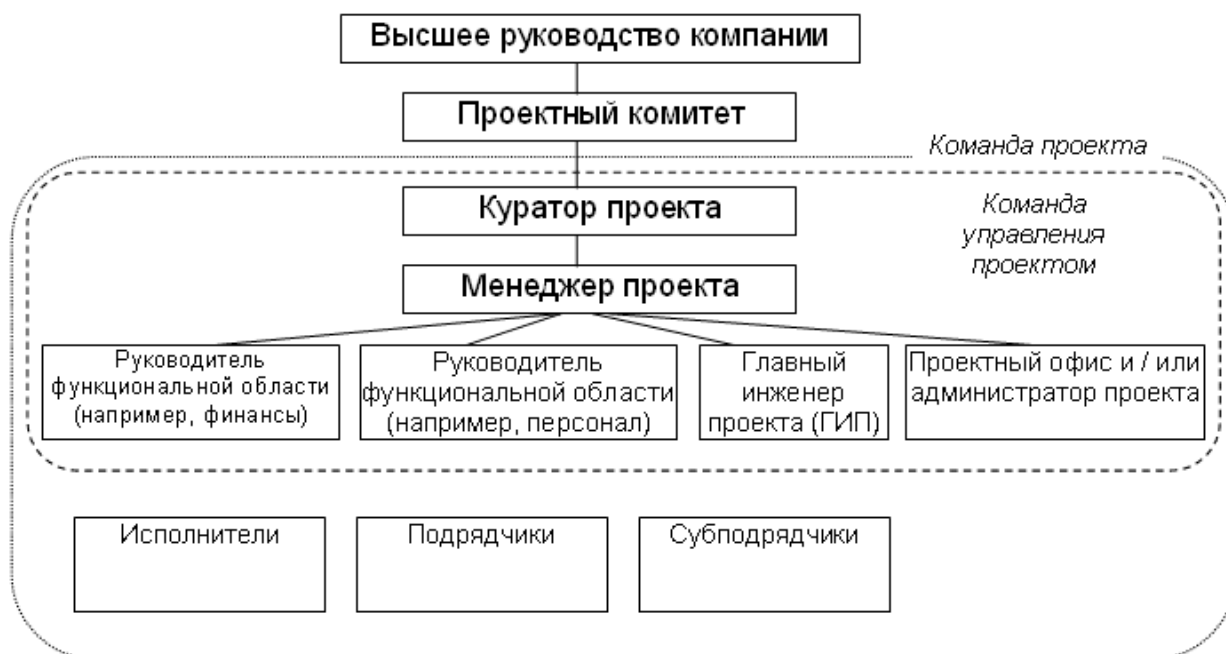


Рисунок 1.3 - Пример организационной структуры команды проекта

В настоящее время наиболее распространённым является такой подход к управлению командой проекта, во главе угла в котором стоит повышение индивидуальной мотивации персонала, а так же учёт личных мотивационных

установок персонала. Иными словами, руководитель ориентируется на своих сотрудников, рассматривая при этом затраты на человека как активы компании, которые надо правильно использовать для достижения оптимального результата и грамотного выполнения членом команды своей проектной роли.

Основными задачами, стоящими при управлении персоналом проектной команды можно назвать следующие:

- формирование и установление политики в области подбора и управления персоналом;
- планирование набора персонала (количество человек, необходимая квалификация, и т.п.);
- отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;
- управление карьерой;
- эффективная организация работ, обеспечение достойных условий труда;
- управление заработной платой и расходами на персонал.

Следует отметить, что эффективное управление персоналом считается наиболее важным фактором успеха всего проектного управления и деятельности по реализации проекта.

4) оценка стоимости - определение стоимости ресурсов, которые потребуются для выполнения проекта: основные и оборотные фонды, оплата труда персонала и необходимые инвестиции в персонал (обучение, семинары, конференции), логистика и прочее [27].

Оценка стоимости включает анализ приблизительной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта. Если проект выполняется по контракту, внимание должно быть уделено отличиям между оценкой стоимости и ценовой политикой. Оценка стоимости включает получение оценки вероятных количественных результатов - сколько будет стоить для организации, которая выполняет проект, разработка конкретного продукта или услуги. Ценовая политика - это коммерческое решение: сколько

средств может потратить организация, выполняющая проект, на производство продукта или услуги. Здесь она использует среди огромного количества факторов, в том числе и оценку стоимости [15].

Оценка стоимости включает определение и рассмотрение разных стоимостных альтернатив. Например, в большинстве прикладных сфер дополнительная работа в процессе разработки проекта широко используется для сокращения расходов в фазе производства. Оценивая стоимость, следует рассматривать, помогут ли дополнительные расходы на проектные работы получить экономию ожидаемых расходов.

Оценку стоимости ресурсов можно проводить различными способами:

- по аналогам — оценка по аналогии с предыдущими типичными работами;
- определение ставок стоимости ресурсов — оценку производят по критериям проекта (стоимость 1 часа работы + стоимость 1 ед. сырья);
- оценка «снизу — вверх» — оценивается стоимость отдельных работ, затем модуля работ и т. д.

Таким образом, для оценки стоимости проекта необходима следующая информация: стоимость ресурсов, необходимых для реализации проекта, срок выполнения работ и их стоимость.

Основным документом, с помощью которого выполняется управление стоимостью проекта, является бюджет проекта - распорядительный документ, определяющий лимит ресурсов для реализации проекта и представляющий собой реестр планируемых затрат и доходов с распределением по статьям на определенный период времени.

Контроль стоимости является одним из этапов управления и включает в себя такие процедуры как определение фактической стоимости проекта, сопоставление фактической и плановой стоимости, прогнозирование будущей стоимости проекта;

5) планирование качества - включает в себя процедуры, необходимые для того, чтобы проект соответствовал нормам и нормативам, которые определяют его качество.

Управление качеством является залогом качественного продукта, на получение которого направлена в целом работа по проекту. И наоборот - только качественный проект может дать качественный результат [19].

Процесс управления качеством предполагает два важных аспекта планирование качества и обеспечение качества.

Планирование качества — это определение требований к качеству продукта, а так же формирование обзоров на способы их достижения. Важно, чтобы спланированные нормативы не противоречили здравому смыслу, а так же были выполнимы в рамках имеющихся финансовых, трудовых и капитальных ресурсов.

Выполнений всех спланированных мероприятий в рамках системы качества и их контроль, и регламентирование путём написания технологических карт, составления проверочных листов с целью получения в результате качественного продукта является сутью процесса обеспечения качества.

С целью обеспечения эффективности работы системой менеджмента качества проводятся систематичное освидетельствование отклонений контрольных точек от требуемых параметров [18];

б) планирование коммуникаций - включает действия, необходимые для обеспечения своевременного получения, сбора, распространения, хранения и конечного размещения проектной информации. Оно обеспечивает очень важные связи между людьми для обмена идеями и разного рода информацией, что в конечном итоге необходимо для успешного завершения проекта. Любое лицо, привлеченное к работе в рамках проекта, должно быть готовым к передаче и приёму информации на "языке" проекта по установленным каналам, а также участник проекта должен понимать, как эти коммуникации влияют на проект в целом.

Управление коммуникациями проекта должно обеспечивать наиболее полное и продуктивное взаимодействие в процессе реализации проекта. Такое сообщение между участниками группы достигается посредством обмена различного рода информацией по проекту, которая представляет собой обработанные и рассредоточенные по целевому назначению данные, которые включают как исходные данные, так и те, которые получены в результате прямых расчетов, аналитической деятельности, экспертных оценок и др. [17].

Все участники информационной системы проекта, а также их требования к системе должны быть обозначены к началу разработки информационной системы проекта. Участниками информационного обмена в проекте могут быть: заказчик, потребитель, инвестор, исполнитель, руководитель проекта, консультанты, контролирующие органы, общественные организации и частные лица.

Планирование информационной связи при разработке проекта включает в себя определение информационных и коммуникационных потребностей заинтересованных лиц, а именно: кто и в какой информации заинтересован, когда она понадобится, и как она будет поступать. Все проекты требуют передачи проектной информации, но информационные потребности и методы распространения широко варьируются. Определение потребностей заинтересованных лиц в информации и соответствующих способов их удовлетворения является важным фактором успешного выполнения проекта. В большинстве проектов значительная часть планирования коммуникаций выполняется на самых ранних стадиях проекта. Однако, результаты этого процесса должны регулярно пересматриваться и корректироваться в случае необходимости.

Построение эффективной системы коммуникаций поможет избежать информационных рисков и асимметрии в обеспечении информацией различных участников процесса, тем самым создавая условия для наиболее продуктивного взаимодействия всех участников процесса.

На основании всех перечисленных процессов планирования путём их интеграции происходит составление сводного итогового плана выполнения работ [25].

Следующим этапом является реализация проекта, то есть на этой стадии переходят непосредственно к выполнению работ согласно утвержденному плану, то есть приступают к реализации плана проекта. В процессе реализации проекта осуществляется мониторинг и контроль текущих результатов деятельности по всем намеченным критериям плана с целью выявления отклонений от плановых показателей и оперативного реагирования на их возникновение с целью успешного осуществления проекта.

На этапе завершения происходит формирование и передача заказчику отчетов о выполненных работах, о характеристиках продукта, выполняется описание и документирование опыта проведения работ по проекту, оценивается эффективность работ, в том числе финансовая, составляется послепроектный отчет, осуществляется урегулирование оставшихся открытых и спорных вопросов, выполняется подготовка документации для формального завершения проекта.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: учебник / И. Ансофф. - СПб.: Питер Ком, 2015. - 408с.
2. Аньшин В. М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В. М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - № 2. - С. 3-15.
3. Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с.
4. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - № 2. – С. 138-143
5. Виханский, О.С. Менеджмент : Учебник / О.С. Виханский, А.С. Наумов. - М.: Гардарики, 2011. - 528 с.
6. Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
7. Гончаренко, С.С. Управление проектами / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.
8. Гробовцов, Г. Я. Управление проектов: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. - 288 с.
9. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
10. Зимнякова, Т.С. УМК по управлению проектами: / Т.С.Зимнякова // Управление проектами. - 2014. - СФУ.
11. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2014. - 422 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 8

13. Коньшунова, А.Ю. Вестник Омского университета/ А.Ю. Коньшунова // Маркетинговые проекты в контексте проектного управления. - 2014. - № 1. - С. 85-90.
14. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. С. Жильцова, М. Жильцова, Д. Раевской ; науч. ред. А. М. Немчин, В. А. Дуболазов. - 12-е изд. : Питер, 2012 - 464 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2011. - 496 с.
16. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. / А.И. Кочеткова. - М.: Норма, 2010. - 250 с.
17. Мазур, И. И. Управление проектами: Учебное пособие / Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Под общ.ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2011. - 664 с.
18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
19. Михеева, Е.Н. Управление качеством: Учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. - М.: Дашков и К, 2014. - 532 с.
20. Попов, Ю.И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И. Попов. - М. : ИНФРА-М , 2012. - 208 с.
21. РА "Ur-context" [Электронный ресурс]: // официальный сайт РА "Ur-context" . - Режим доступа: 24контекст.рф
22. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание// Project Management Institute, 2013. - 614 с.
23. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / Ципес Г. Л. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. - 240 с.
24. Тогунов, В.А. Основы эффективного планирования / В.А. Тогунов. - М.: Инфра - М, 2010. - 257 с.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1).

26. Управление проектами : справ. для профессионалов / [А. В. Цветков [и др.]; под ред. А. В. Цветкова и В. Д. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Омега-Л, 2010. - 1276 с.

27. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; под ред. проф. М. А. Разу. / Разу М. А., Бронникова Т. М., Разу Б. М., Титов С. А., Якутин Ю. В.- М.: КНОРУС, 2012. - 768 с.

28. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Объем кредитов малого и среднего бизнеса в РФ // система "федеральная служба государственной статистики" - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

29. Федеральный закон [Электронный ресурс]: ФЗ "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)

30. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. - М. - СПб. [и др.] : Питер, 2011. - 394 с.

31. Хэлдман, К. Управление проектами : учебник и практикум / К.Хэлдман. - Москва : ДМК Пресс, 2012. - 352 с.

32. Ципес, Г.Л. Менеджмент проектов : учебник / Г.Л.Ципес. - Москва : Олимп-Бизнес, 2012. - 256 с.

33. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2014. - 960 с.

34. Шарипов, Ф.Ф. Вестник университета (Государственный университет управления) / Ф.Ф. Шарипов // Анализ определений, признаков и свойств управления проектами. - 2013. - № 19. - С. 112-119.

35. Эксперт РА [Электронный ресурс]: Кредитование малого и среднего бизнеса в России // Издатели Эксперт РА - Режим доступа: [http://static4.banki.ru/ugc/1b/d8/b6/a9/Kreditovanie\\_malogo\\_i\\_srednego\\_biznesa\\_v\\_Rossii\\_po\\_itogam\\_2016\\_goda.pdf](http://static4.banki.ru/ugc/1b/d8/b6/a9/Kreditovanie_malogo_i_srednego_biznesa_v_Rossii_po_itogam_2016_goda.pdf)