ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

к.г.н., доцент Бубин М.Н.

2017г.

Управления стоимостью проекта

- ***Стоимость проекта*** определяется совокупностью стоимостей ресурсов, стоимостью и временем выполнения работ проекта.
- Оценка всех затрат по проекту эквивалентна оценке его общей стоимости.
- ***Управление стоимостью*** *проекта* включает процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета.
- Цели системы управления стоимостью (затратами) - разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль

Процессы управления стоимостью (затратами) проекта

- оценку стоимости проекта;
- бюджетирование проекта, т. е. установление целевых показателей затрат;
- контроль стоимости (затрат) проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнения с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Бюджет, *смета проекта*

- Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.
- *Бюджет* - документ, определяющий ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит его затратная составляющая, которую принято называть сметой проекта.
- *Смета проекта* - документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), как правило, на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

Управление стоимостью

- Управление стоимостью осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта, при этом, естественно, процессы управления реализуются по-разному на различных этапах.
- Распределение стоимости проекта в течение его жизненного цикла неравномерно. Как правило, основная часть стоимости возникает на фазе реализации проекта.
- Но следует отметить, что основные решения, обусловливающие показатели стоимости проекта, принимаются в его

Управление стоимостью на разных этапах жизненного цикла проекта

Виды оценок стоимости проекта

Стадия проекта	Вид оценки	Цель оценки	Погрешность
Концепция проекта	Предварительная (оценка реализуемости проекта)	Оценка жизнеспособности проекта.	25-40%
Технико-экономическое обоснование проекта	Приближенная (сметнофинансовый расчет)	Сопоставление планируемых затрат с бюджетными ограничениями. Принятие окончательного инвестиционного решения о финансировании проекта.	15-20%
Реализация проекта	Фактическая (по реализованным работам)и прогнозная (по предстоящим работам)	Оценка стоимости произведенных и предстоящих работ.	0-5%
Сдача в эксплуатацию	Фактическая и прогнозная	Оценка стоимости произведенных и предстоящих работ.	0-5%
Завершение проекта	Фактическая	Полная оценка стоимости проекта.	0%

Определение стоимости проекта

Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в их числе:

- оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг);
- приспособления, устройства и производственные мощности;
- рабочий труд (штатные сотрудники, нанятые по контракту);
- расходные товары (канцелярские принадлежности и т.д.);
- материалы;
- обучение, семинары, конференции;
- субконтракты;
- перевозки и т. д.

Определение стоимости проекта

- Для оценки стоимости необходимо распределить все затраты, которые понесет предприятие в ходе реализации проекта. Все затраты можно классифицировать:
- как прямые и накладные расходы;
- повторяющиеся и единовременные;
- постоянные и переменные по признаку зависимости от объема работ;
- плату за сверхурочное рабочее время.

Техника оценки затрат проекта

- Определение потребностей работы в ресурсах.
- Разработка сетевой модели.
- Разработка структуры разбиения работ (СРР).
- Оценка затрат в разрезе СРР.
- Обсуждение СРР с каждым из функциональных управляющих.
- Выработка основного направления действий.
- Оценка затрат для каждого элемента СРР.
- Согласование базовых затрат с высшим уровнем управления.
- Обсуждение с функциональными управляющими потребности в персонале.
- Разработка схемы линейной ответственности.
- Разработка детальных графиков.
- Формирование суммарного отчета по затратам.
- Включение результатов оценки затрат в документы проекта.

Категории оценки затрат

- *Обязательства* возникают, например, при заказе каких-либо товаров или услуг заблаговременно, до момента их использования в проекте.
- *Бюджетные затраты* характеризуют расходы, планируемые при производстве работ (сметная стоимость работ, распределенная во времени);.
- *Фактические затраты* отражают расходы, возникающие при выполнении работ проекта либо в момент выплаты денежных средств (отток денежной наличности).

Факторы влияющие на соотношение затрат

- соотношение между объемами трудовых ресурсов, материалов и субконтрактов в проекте;
- политику оплаты счетов в организации;
- период поставки основного оборудования;
- график выполнения работ по субконтрактам;
- влияние графика работ на списание затрат при поставке оборудования.

Классификация затрат

- Классификация затрат, используемая для оценки стоимости проекта, может основываться на их возникновении в зависимости от фазы жизненного цикла:
- стоимость исследований и разработок: проведение прединвестиционных исследований, анализ затрат и выгод, системный анализ, детальное проектирование и разработку опытных образцов продукции, предварительную оценку продукции, разработку проектной и другой документации на продукцию;
- затраты на производство, сборку и тестирование продукции проекта, поддержание производственных мощностей, материально-техническое обеспечение, обучение персонала и пр.;
- затраты на строительство производственных и административных помещений (строительство новых или реконструкцию старых);
- текущие затраты: заработную плату, материалы и полуфабрикаты, транспортировку, управление информацией, контроль качества и пр.;
- снятие продукции с производства: затраты на переоборудование производственных мощностей,

Контроль стоимости проекта

- *Контроль стоимости проекта* возникает из-за влияния факторов, обуславливающих отклонения от ранее запланированного бюджета, и направлен на управление изменениями в стоимости проекта с целью снижения влияния отрицательных аспектов и увеличения позитивных последствий изменения стоимости проекта.

Контроль стоимости включает:

- мониторинг стоимостных показателей реализации проекта с целью обнаружения отклонений от бюджета;
- управление изменениями в бюджете с целью обеспечения его выполнения;
- предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;
- информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета.

Составляющие контроля стоимости проекта

- учетную, т.е. оценку фактической стоимости выполненных работ и затраченных ресурсов,
- прогнозную, т.е. оценку будущей стоимости проекта.

Базовые показатели контроля стоимости проекта

- необходимо для завершения (НДЗ): оцениваются затраты, которые предстоит произвести для завершения работы или проекта. Оценка НДЗ является наилучшей текущей оценкой того, сколько средств надо дополнительно вложить на данный момент, чтобы завершить работу;
- расчетная стоимость (РС) - наилучшая оценка общей стоимости, которую будет иметь работа или проект при завершении. Расчетная стоимость вычисляется как сумма фактических затрат на текущую дату и НДЗ.

Методы контроля стоимости проекта

- ***Традиционный метод*** контроля прост, что является главным его **достоинством**. Основными показателями традиционного метода контроля стоимости проекта являются плановые и фактические затраты на текущую дату.
- ***Плановые (бюджетные) затраты*** - это бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием, или количество ресурсов, которые предполагается использовать к текущей дате.
- ***Фактические затраты*** - это стоимость фактически выполненных работ на текущую дату или количество ресурсов, фактически потраченных на выполнение работ до текущей даты. Фактические затраты не зависят от плановых показателей по затратам или потребления ресурсов.
- Основной **недостаток** традиционного метода

Методы контроля стоимости проекта

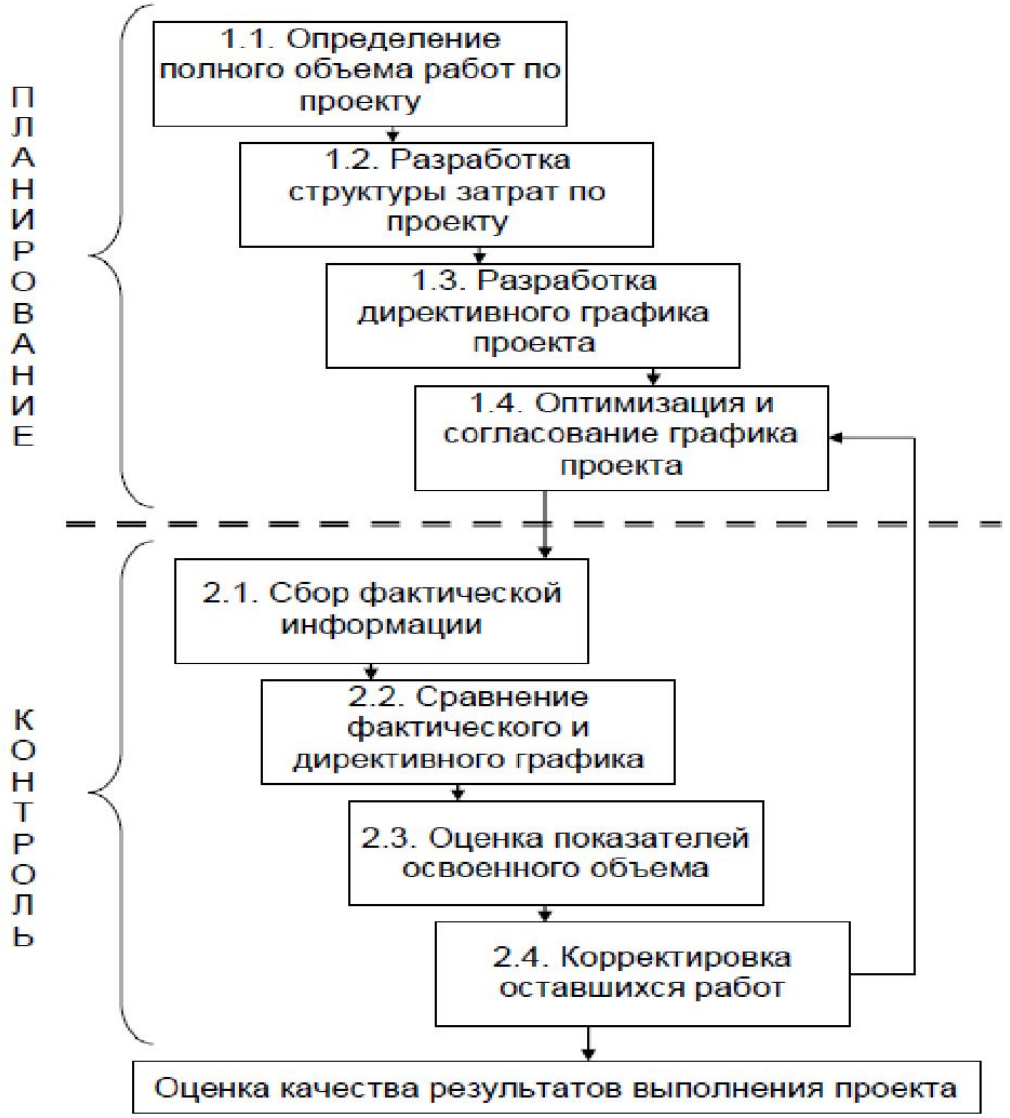
- ***Метод освоенного объема*** основан на определении отношения фактических затрат к объему работ, которые должны быть выполнены к определенной дате.
- При этом учитывается информация по стоимости, плановому и фактическому графику работ и дается обобщенная оценка состояния работ на текущий момент.
- Выявленные тенденции используются для **прогноза** будущей стоимости работ при завершении проекта и для определения факторов, оказывающих влияние на график выполнения работ.

Метод освоенного объема

Анализ по методу освоенного объема позволяет определить:

- каким образом фактические показатели соотносятся с плановыми по стоимости и срокам;
- насколько участники проекта опережают или отстают от графика по стоимости и срокам;
- каковы тенденции изменений по стоимости и срокам;
- насколько точны прогнозы.

Схема применения метода освоенного объема в управлении проектами



Бюджетирование проекта

- Под **бюджетированием** понимается определение стоимостных значений, выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по статьям, видам работ, по времени их выполнения, по центрам затрат или по иной структуре.
- **Бюджетирование** - это планирование стоимости, т.е. определение плана затрат: когда, сколько и за что будут

Бюджет может составляться в виде:

- календарных планов-графиков затрат;
- матрицы распределения расходов;
- столбчатых диаграмм затрат;
- столбчатых диаграмм кумулятивных (нарастающим итогом) затрат;
- линейных диаграмм, распределенных во времени кумулятивных затрат;
- круговых диаграмм структуры расходов.

Форма представления бюджетов зависит:

- от потребителя документа;
- цели создания документа;
- сложившихся стандартов;
- интересующей информации.

Виды бюджетов

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительными (оценочными);
- утвержденными (официальными);
- текущими (корректируемыми);
- фактическими.

Аспекты организации исполнения проекта

- **Во-первых,** заказчику необходимо определиться с тем, будет ли проект выполняться преимущественно силами самой организации или его поручат сторонней организации.
- **Во-вторых,** поскольку проект, с одной стороны, является по существу некой относительно самостоятельной «организацией», а с другой - частью материнской организации, необходимо определить формы их взаимодействия, т.е. определить линии власти, полномочий и коммуникации. Проект и проектная группа должны быть интегрированы в процессы и организационную структуру предприятия, что может осуществляться четырьмя основными способами:
- *через создание чисто проектной организации,*
- *через менеджмент влияния,*
- *через создание линейной проектной организации,*
- *через матричную проектную организацию.*
- **В-третьих,** самому проекту необходима определенная организационная структура. Это связано как с необходимостью определения прав, ответственности и коммуникации внутри проекта, так и определения отношений с материнской организацией. Организационная структура проекта регулирует взаимодействие руководителя проекта, команды проекта и других групп, участвующих в проекте *(кто есть кто?).*
- **В-четвертых,** организация процесса/хода проекта устанавливает фазы, формальные правила и методы работы *(как делать будем?).*

Внутреннее и внешнее управление проектами

Достоинства внутреннего управления проектами

- большая гибкость в использовании персонала;
- отдельные эксперты могут быть задействованы в ряде проектов;
- специальные знания легко аккумулируются и распространяются внутри организации;
- стабильность обеспечивается независимо от смены отдельных личностей.

Недостатки внутреннего управления проектами

- руководителю проекта необходимо много дипломатии при переговорах с функциональными менеджерами относительно ресурсов;
- нарушение принципа единоначалия;
- принятие решений, оплата труда и др. находятся в поле напряжений между функциональным подразделением и проектной командой.

Достоинства внешнего управления проектами

- внешний руководитель проекта может быть нанят на требуемое время;
- команда проекта дисциплинарно подчинена руководителю проекта;
- функциональные структуры организации существенно не влияют на работу команды проекта;
- проект быстро реагирует на изменения среды;
- использование внешних специалистов обогащает организацию новыми идеями и подходами;
- работы, для которых внутри организации нет подходящих специалистов, могут быть поручены внешним экспертам;
- команда проекта может быть легко сокращена или расширена в зависимости от изменения потребности.

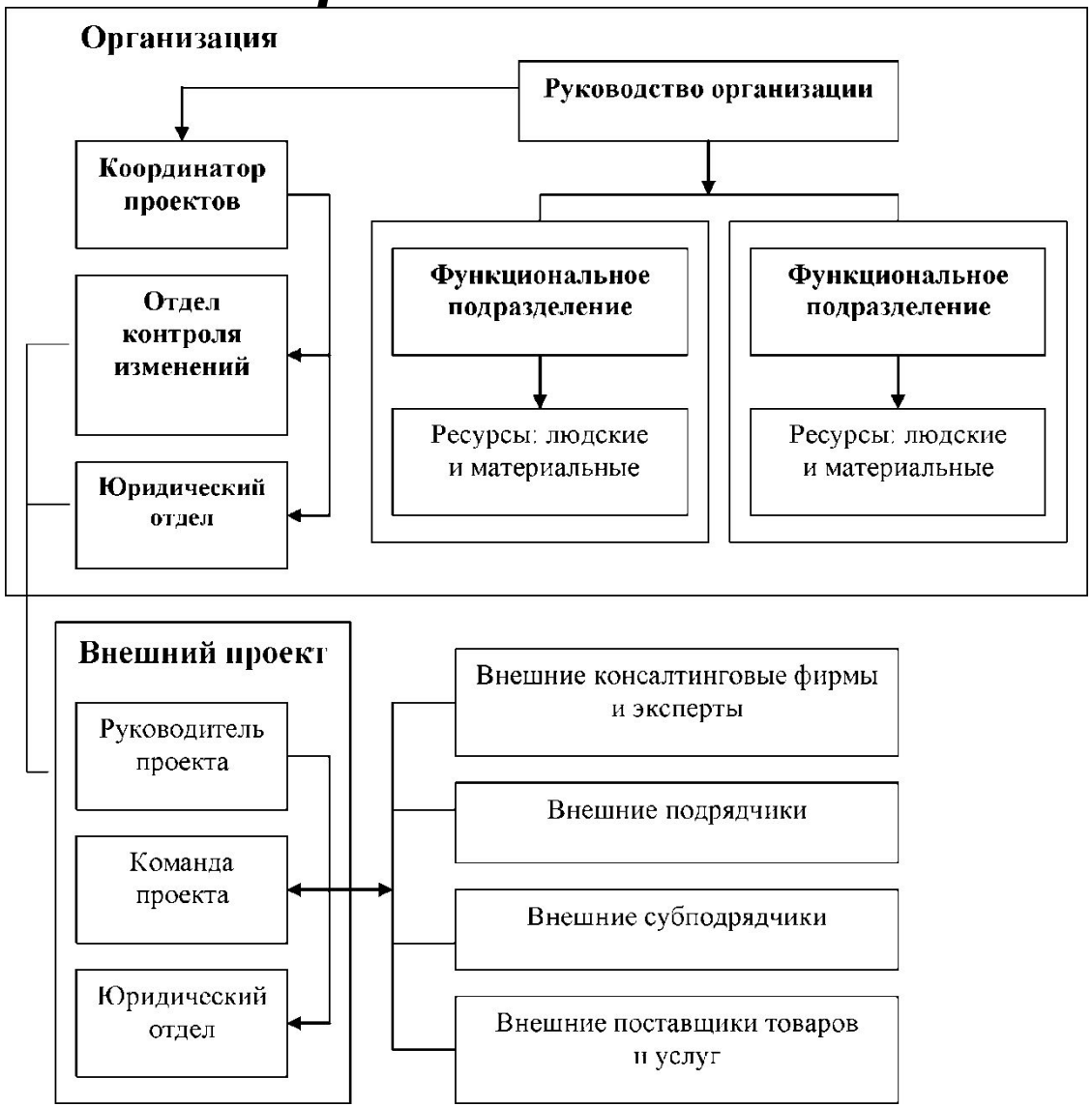
Недостатки внешнего управления проектами

- внешние специалисты обычно дороги;
- коммуникация осуществляется через границы организации (преодоление барьеров);
- цели внешнего руководителя могут быть далеки от целей организации;
- претензии к внешним специалистам и организациям трудно реализовать, а уровень возможного контроля и управления ими ограничен;
- требуются дополнительные административная и контрольная системы, а также необходимо подключение к проекту дополнительных внутренних подразделений (например, юридического отдела);
- требуется более четкий контроль коммуникаций, когда они пересекают границы организации. Коммуникации с внешними специалистами могут приводить к контрактным осложнениям;
- не накапливается опыт внутри организации;
- команда проекта менее привержена организации;
- выше требования к трансферу рисков и контролю контрактов.

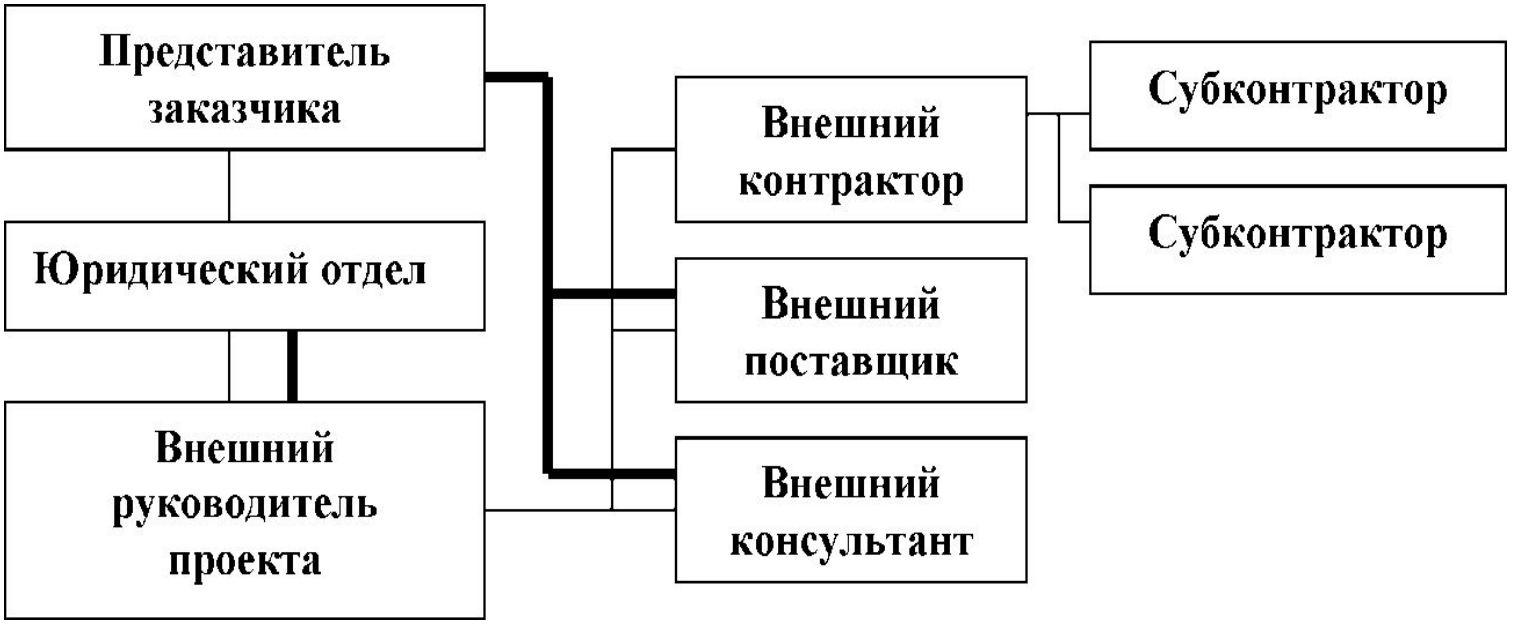
Организационная структура проектов с внешним управлением

- Используется небольшими предприятиями как более гибкий подход, особенно для предприятий с переменным объемом работ.
- При этом может быть приглашен только внешний руководитель проекта, а команда проекта формируется:
- а) полностью из своих людей;
- б) из своих работников и приглашенных экспертов.

Внешнее управление большими проектами



Пример возможных управленческих и контрактных связей



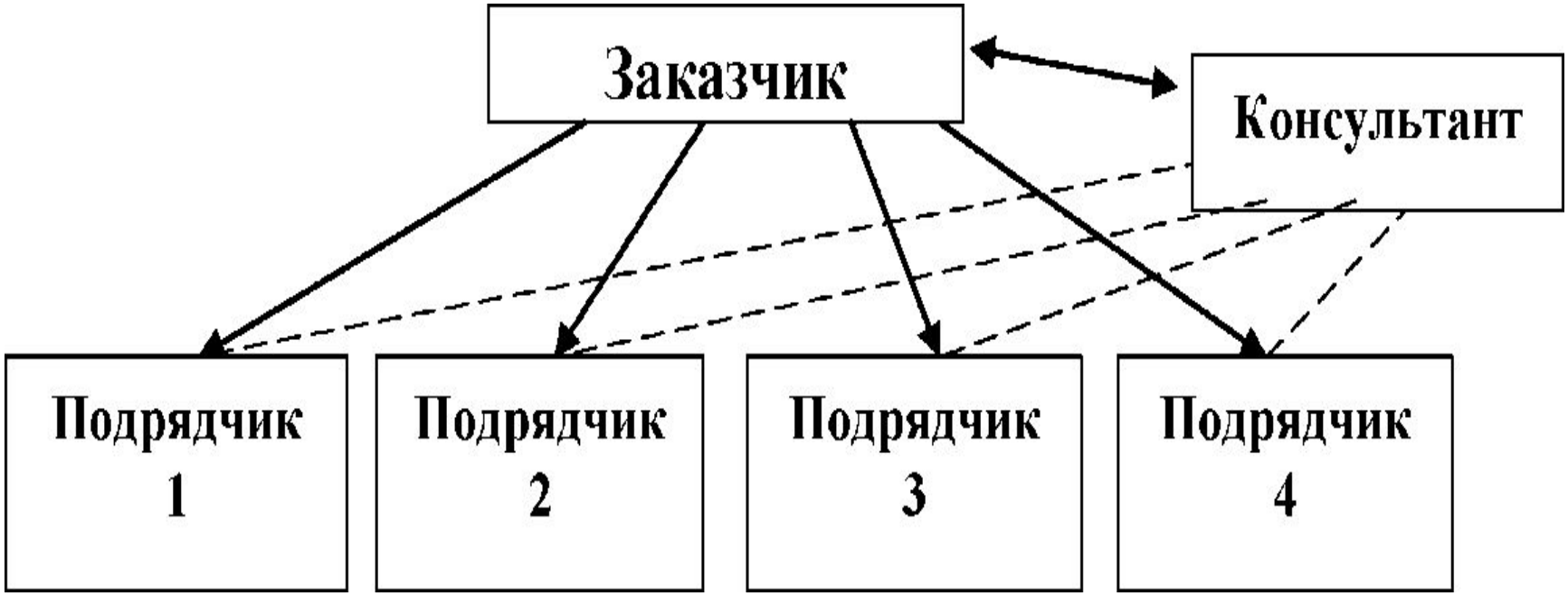
Основные типы контрактов на выполнение проектов

- **В *контрактах с фиксированной ценой*** издержки проекта согласуются и фиксируются до начала проекта. В больших проектах это происходит обычно в форме конкурентного тендера. При этом цена может быть абсолютно твердой, и тогда контракторы неизбежно будут требовать повышенную цену, чтобы застраховаться от риска возможного увеличения цен на товары поставщиков. Контракт с твердорасчетной ценой требует от контрактора тщательной подготовки проекта до выхода на тендер.
- **В *контрактах с отчетной калькуляцией*** фактические издержки оплачиваются клиентом полностью и часто фиксируется прибыль исполнителя. Для таких контрактов риск исполнителя низок. Такой тип контрактов используется в случаях, когда нет возможности рассчитать с приемлемой точностью издержки проекта.
- ***Контракт с периодическим возмещением затрат*** является альтернативой предыдущей форме. Контрактор выполняет проект за счет своих средств и ежемесячно предъявляет счет, включающий издержки за прошедший месяц и соответствующую долю прибыли. Размер прибыли может быть как фиксированным, так и переменным.
- ***Контракты с целевой стоимостью*** предусматривают некоторую согласованную между клиентом и контрактором целевую стоимость проекта плюс прибыль контрактора. Если стоимость превышена, прибыль контрактора может быть уменьшена. И наоборот, если издержки будут ниже целевых, прибыль контрактора может быть увеличена. Это снижает риск клиента за счет того, что у контрактора появляется стимул к снижению издержек проекта.

Формы отдельных типов контрактов

- ***Стандартные формы контрактов*** задают ясные сроки и условия контрактов. Эти формы обычно создаются ассоциациями или арбитражными судами, т.е. органами, в задачи которых входит защита интересов клиентов, контракторов, субконтракторов и всех других лиц и организаций, которые могут быть стороной контракта.
- ***Формы контрактов на профессиональные услуги*** обычно создаются соответствующими профессиональными объединениями.
- ***Контракты на поставки*** специфицируют поставляемые товары и указывают разные дополнительные условия, например сроки поставок, требования к хранению и т.п., а также гарантии и обязательства. Формы таких контрактов обычно создаются самими поставщиками.
- **Соглашения с обычными субконтракторами**, когда контрактор свободен как в выборе работ, которые поручаются субконтрактору, так и в выборе самого субконтрактора. **Соглашения с номинированными субконтракторами**, когда клиент желает иметь определенного субконтрактора или поставщика. Очень часто они имеют форму трехстороннего контракта между клиентом, главным контрактором и субконтрактором.
- ***Про-форма*** *контракты* обычно создаются одной стороной для навязывания другой стороне желаемых условий. Примерами таких контрактов являются договора предоставления услуг монопольными или близким к монопольным организациями.

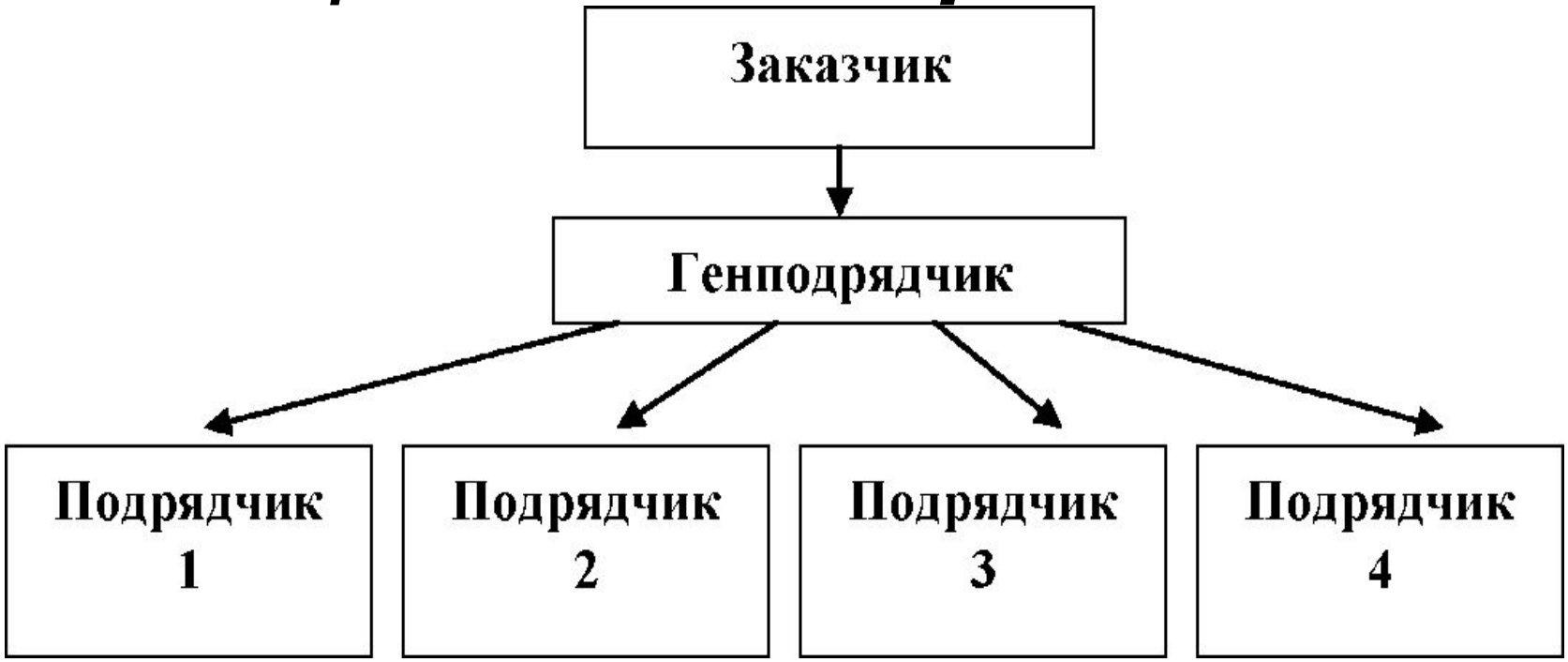
*Варианты организации внешних проектов **1 вариант***



Заказчик делит проект на **отдельные заказы**, которые он распределяет среди различных предприятий-исполнителей. При этом координацию он либо оставляет за собой, либо поручает ее внешнему консультанту.

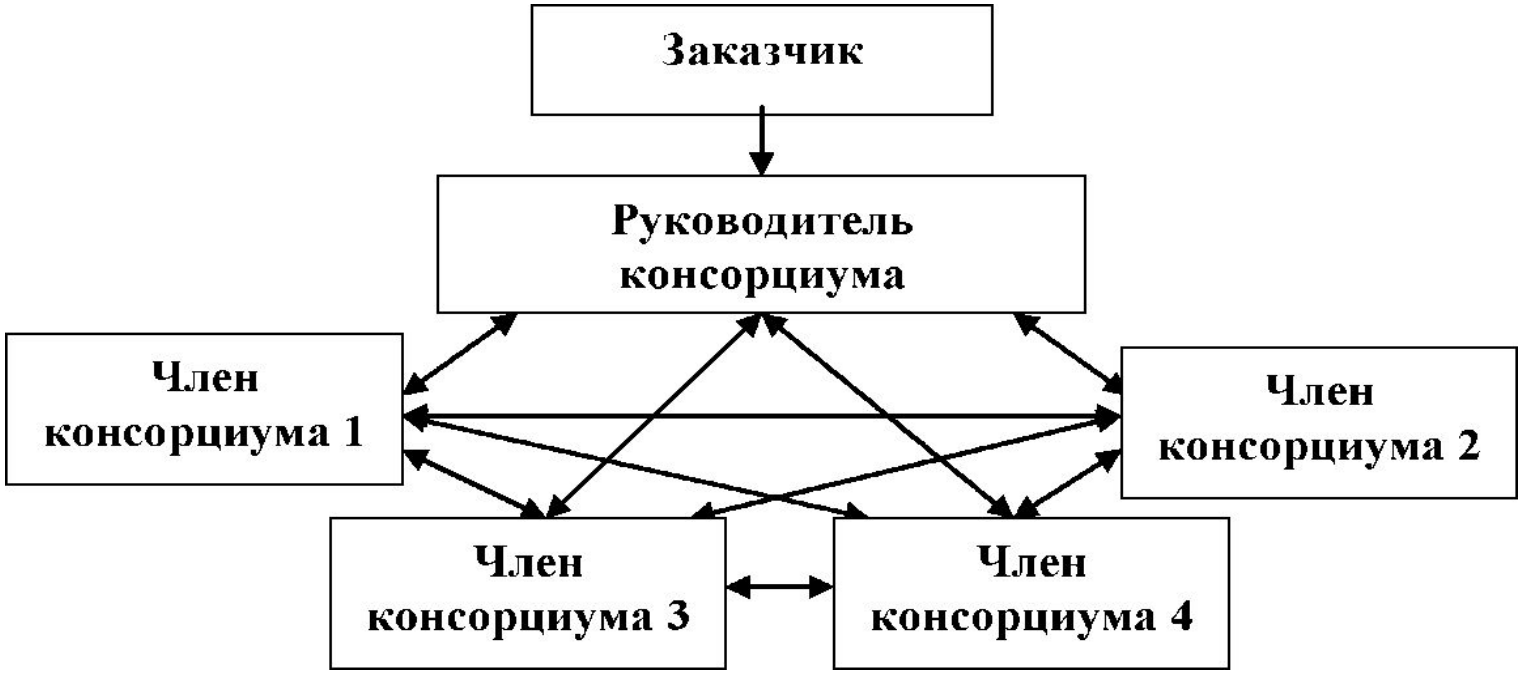
Такой подход приемлем только в том случае, когда между отдельными частями проекта практически не требуется согласования и они могут выполняться независимо друг от друга.

*Варианты организации внешних проектов **2 вариант***



Договоры заключаются между заказчиком и **генеральным подрядчиком**, при этом последний берет на себя ответственность за проект в целом и иногда (но не всегда) выполняет и большую часть работы. Далее он заключает договоры с субподрядчиками.

*Варианты организации внешних проектов **3 вариант***



Заказчик поручает выполнение проекта **консорциуму**, в который объединяются ряд самостоятельных предприятий для совместного выполнения проекта. Члены консорциума заключают между собой договор, которым помимо прочего регулируется и вопрос организации руководства проектом. Обычно один из членов консорциума берет на себя функции головной организации, либо создается специальный орган управления проектом из представителей руководства всех участников консорциума.

Организационная структура проектов с внутренним управлением

- Структурная организация проекта регулирует взаимодействие руководителя проекта, команды проекта и других групп, участвующих в проекте, а организация процесса/хода проекта устанавливает фазы, формальные правила и методы работы.
- Организационные структуры предприятия дают возможность его руководству реализовать цели предприятия и регулировать взаимодействие различных подразделений.
- По своему существу организация направлена на обеспечение надежности и постоянства.

Критерии выбора организационной структуры проектов

Власть и реализация полномочий.

- В чисто функциональной структуре используется иерархическая цепь управления с ясной линией власти сверху вниз. Каждый работник имеет ясный набор задач и ясную линию подчинения.
- В матричной структуре члены команды проекта имеют две линии подчинения, что содержит в себе риск путаницы и конфликтов. Это означает, что требуется более строгая система коммуникации и координации. Более трудно становится оценивать эффективность работы отдельных групп. Появляется необходимость введения нового уровня контроля в виде спонсора проекта.
- В чисто проектной системе может вызвать затруднения контроль ряда одновременно выполняемых проектов.

Организация и эффективность коммуникаций.

- Формальные коммуникации наиболее легко реализуются в функциональной структуре, однако неформальные коммуникации существенно ограничиваются барьерами на границах функциональных подразделений. Границы между иерархическими уровнями могут блокировать как формальные, так и неформальные коммуникации по вертикали власти.
- Матричная структура в некоторой степени снижает эту блокировку и облегчает формальные коммуникации между функциональными подразделениями.
- Чисто проектная структура широко использует неформальные коммуникации и вообще обеспечивает наиболее гибкую систему коммуникации.

Критерии выбора организационной структуры проектов

Трансфер знаний.

- В функциональной структуре наиболее легко сохраняются и накапливаются профессиональные знания для использования в будущей деятельности.
- Матричная структура позволяет эффективно использовать в проектах профессиональные знания, накопленные в функциональных подразделениях. Знания, полученные в процессе выполнения проектов, могут пополнять багаж знаний функциональных подразделений.
- Трансфер знаний в чисто проектных структурах обычно ограничен только общими сферами отдельных проектов.

Лояльность.

- Функциональная структура обеспечивает наибольшую лояльность индивидуумов, т.к. они связывают с ней развитие своей карьеры. Однако это может вести к тому, что проект будет рассматриваться ими как второстепенное дело.
- В матричной структуре лояльность в определенной степени также обеспечивается, поскольку отдельные члены команды проекта остаются и членами своих функциональных подразделений.
- В чисто проектной структуре индивидуальная карьера может быть, а может и не быть привязана к успеху отдельных проектов. Вопрос лояльности может стать проблемой.

Технология.

- Функциональные подразделения имеют тенденцию к сохранению существующей технологии для обеспечения текущего производства.
- В матричной структуре команда проекта стремится творчески использовать существующие технологии.

Критерии выбора организационной структуры проектов

Финансовые издержки.

- Чисто функциональные структуры, как правило, имеют большие накладные расходы. Кроме того, они не могут гибко реагировать на изменение объема работ.
- Матричная структура более гибка. Проектная команда может увеличивать и уменьшать персонал в зависимости от вариации объема работ.
- Чисто проектная структура является наиболее гибкой и может обеспечивать наименьшие текущие затраты.

Координация.

- Чисто функциональные структуры имеют наиболее формальную систему команд и поэтому требуют наименьших усилий по координации.
- Большие усилия по координации требует матричная структура из-за наличия границ функциональных подразделений и повышенного потенциала деструктивной конкуренции и конфликтов.
- Чисто проектные структуры также требуют высокого уровня координации, чтобы избежать дублирования усилий.

Функции поддержки.

- Чисто функциональные структуры требуют хорошо развитых централизованных поддерживающих структур.
- Матричные структуры предъявляют похожие требования к поддержке. Большие проекты могут иметь свою собственную администрацию и инфраструктуру (например, отдел информационных технологий).
- Чисто проектные структуры могут почти не нуждаться в централизованной поддержке.

Чисто функциональная организационная структура

рекомендуется при условиях, когда:

- объем работ в период выполнения проекта мало меняется:
- проекты выполняются относительно редко;
- имеется развитая поддерживающая централизованная инфраструктура;
- требуется четко определенная цепь команд;
- не требуется развитой системы неформальных коммуникаций;
- имеется адекватная замена для ключевого персонала;
- задачи функционального подразделения являются для организации первоочередными;
- изменения не являются ключевым моментом;
- все проекты относительно малы или не особенно важны;
- в проекте не требуется быстрой реакции на изменения.

Матричная организационная структура

может быть рекомендована в условиях, когда:

- объем работ переменный;
- проекты выполняются часто;
- требуется определенный объем исследований и инноваций;
- имеется централизованная поддерживающая инфраструктура;
- приемлемо «расщепление» структуры власти;
- приемлемы неформальные коммуникационные системы;
- проекты, хотя и не являются условием существования организации, но имеют большое значение;
- приемлема определенная степень изменений;
- все проекты имеют малый или средний размер;
- быстрая реакция на изменения в общем случае не требуется.

Чисто проектная организационная структура

может быть рекомендована, если:

- объем работ подвержен большим колебаниям;
- проекты выполняются часто или преобладают;
- требуется значительный объем исследований и инноваций;
- централизованная поддерживающая инфраструктура мала или отсутствует;
- власть может быть почти всецело передана руководителю проекта;
- проекты являются главным видом деятельности организации;
- высок уровень изменений;
- проекты большие и потребляют много ресурсов;
- правилом является быстрая реакция на изменения среды.

Линейная проектная организация

используется для проектов развития, информационных и маркетинговых

Достоинства:

- выполнение проекта функциональным подразделением обеспечивает больший профессионализм решений;
- отпадает проблема выделения хороших работников для выполнения проекта вне структурного подразделения;
- ресурсы подразделения непосредственно могут быть использованы в проекте;
- высококвалифицированные работники относительно легко могут быть задействованы в ряде проектов;
- специальные знания и опыт относительно легко передаются в пределах функционального подразделения и могут эффективно использоваться проектной командой;
- легче обеспечивается непрерывность рабочих процессов в случае болезни или выбытия членов команды;
- функциональное подразделение обеспечивает наиболее безопасный карьерный путь индивидуума.

Линейная проектная организация

Недостатки:

- проект оказывается далек от руководства предприятия, и, соответственно, значение проекта оказывается приниженным;
- межфункциональные коммуникации сильно затруднены;
- позиция руководителя проекта сильно зависит от руководителя подразделения.

Матричная проектная организация

для больших и сложных проектов

Достоинства:

- за счет независимости проекта возрастает его значимость; п проектные группы могут быть сформированы быстро и без особых трений;
- персонал может быть задействован гибко и, соответственно, может быть обеспечена быстрая реакция на требования клиента;
- используются и стимулируются синергетические эффекты всего предприятия;
- удовлетворяется мотив безопасности работников, которые не «выдергиваются» из своих подразделений;
- сотрудники имеют возможность поддерживать актуальность своих профессиональных знаний, т.к. они остаются в своих функциональных подразделениях.

Матричная проектная организация

Недостатки:

- более затратная форма организации;
- повышенная опасность возникновения конфликтов как между руководителями проектов, так и между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений;
- нарушение принципа единоначалия, что нарушает степень уверенности работников;
- частичная потеря власти руководителей функциональных подразделений над своими подчиненными, т.к. часть власти переходит к руководителям проектов;
- управление проектами является достаточно сложным делом, к которому матричная форма организации добавляет дополнительную размерность: наличие пограничных барьеров в иерархической цепочке по вертикали, между руководством проекта и функциональными подразделениями, а также между разными функциональными подразделениями отнюдь не облегчает жизнь руководителю проекта и проектной команде;
- нередко к концу фазы реализации проекта его лишают части необходимых ресурсов, что весьма затрудняет его завершение;
- высокие требования к коммуникационной готовности рассеянных по предприятию исполнителей проекта.

Матричная проектная организация

Покровители проекта

- ***покровители, обладающие властью.*** Такие покровители необходимы при реализации серьезных (порой непопулярных) решений. Чаще всего ими являются члены руководства предприятия, а иногда неформальные лидеры, пользующиеся соответствующим влиянием;
- ***социальные покровители.*** Это люди, которым доверяют в коллективе. Они могут действовать как мультипликаторы, распространяя цели и результаты проекта. Они очень важны для признания результатов проекта работниками предприятия, уменьшения страхов и сопротивления;
- **покровители-профессионалы** оказывают на работников предприятия примерно такое же влияние, как и социальные покровители, поскольку люди верят, что как специалисты они способны компетентно оценивать результаты проекта. Кроме того, они при случае поддерживают проект своим ноу-хау.

Руководитель проекта

- Личность руководителя в значительной степени определяет успех проекта.
- Его возможности сильно зависят от его позиции в организации и в команде проекта. Поэтому рекомендуется права и ответственность руководителя за фиксировать письменно, чтобы избежать споров по этому поводу.
- *важно для успеха проекта, чтобы цели руководителя проекта были идентичны целям проекта*

Задачи руководителя проекта

- уточнение заданных целей в отношении требований по качеству, срокам, издержкам, ресурсам и т.д.;
- фиксация согласованных целей в проектном задании и получение утверждения со стороны заказчика;
- проверка реализуемости целей проекта;
- согласование организационной структуры проекта и порядка его выполнения;
- организация системы планирования, управления и информации в соответствии с видом и масштабом проекта;
- планирование проекта;
- контроль и управление проектом;
- принятие решения по альтернативам, касающимся как предмета, так и процесса выполнения проекта;
- подготовка и принятие принципиальных решений, например по приостановке работ;
- обеспечение требуемыми ресурсами;
- руководство работниками и их мотивация;
- делегирование задач и постановка задач контрагентам;
- координация всех участников проекта как внутри проекта, так и во внешней среде;
- периодическое информирование руководства предприятия и заказчика в соответствии с установленными сроками или в связи с потребностями проекта.

Желательные характеристики личности руководителя проекта

- гибкость и приспособляемость;
- предпочтение инициативы и лидерства;
- напористость, уверенность, способность убеждать, свободное владение речью;
- честолюбие, активность, сильная воля;
- эффективность в качестве коммуникатора и интегратора;
- широкий спектр личных интересов;
- стабильность, энтузиазм, воображение, естественность;
- способность сбалансировать технические решения с факторами времени и стоимости, а также человеческим фактором;
- высокая организованность и дисциплинированность;
- в большей степени генералист, чем специалист;
- способность и желание посвящать большую часть своего времени планированию и контроллингу;
- способность выявлять проблемы;
- готовность принимать решения;
- способность поддерживать должный баланс в использовании времени.

Выбор и назначение руководителя проекта

Выбор и назначение руководителя проекта является сложной и ответственной обязанностью высшего менеджмента организации. Если человек проявил себя так, что можно надеяться, что из него получится руководитель проекта, то у руководства организации имеется ряд альтернатив:

- Повысить ему зарплату и разряд и поручить ему руководящую работу в сфере управления проектами.
- Перевести индивидуума на руководящую работу в сфере управления проектами без всяких изменений зарплаты и разряда. Если за три- шесть месяцев он продемонстрирует успешную деятельность, ему повышают зарплату и разряд.
- Производят небольшое повышение зарплаты при том же разряде или повышение разряда с сохранением прежней зарплаты с оговоркой, что при успешной работе он получит соответствующее повышение зарплаты и разряда.

Проектная группа и команда проекта

Преимущества:

- больший творческий потенциал группы позволяет надеяться на более высокое качество решений;
- участие в группе работников функциональных подразделений улучшает признание результатов проекта в этих подразделениях;
- управление и координация в такой группе существенно проще;
- в проектную группу могут быть включены сторонние специалисты;
- за счет большего числа людей уменьшается степень риска в проекте;
- группа быстрее справляется с выполнением проекта и, соответственно, его результаты могут быть раньше использованы предприятием.

К ***недостаткам проектных групп*** относятся известные проблемы групповой динамики (поведения групп), такие как конформизм, групповая безответственность, потери времени на

Причины проблем при коллективной работе

- несколько человек *равной* квалификации работают вместе, и им трудно договориться о распределении ролей. В этом случае может возникнуть целевой конфликт в отношении личных карьерных устремлений отдельных членов команды (не каждый может стать начальником);
- один член команды ввиду особого усердия выделяется из общей массы. Часто это побуждает остальных отказывать ему в поддержке или даже «ставить палки в колеса». Если этому не препятствует сильный руководитель команды, этот эффект групповой динамики может привести к уравниловке;
- руководитель команды склонен рядиться в «чужие перья», представляя успешную работу по проекту исключительно как свое собственное достижение.

Условия успешной коллективной работы проектной команды

- Все члены команды должны отождествлять себя с общей целью и вместе должны желать достичь ее. Цель должна быть ясной и видеться целесообразной.
- Каждый член команды должен точно знать и понимать свою индивидуальную задачу.
- Члены команды должны понимать, что каждый зависит от других. Цель может быть достигнута оптимальным образом только тогда, когда все работают друг с другом, а не друг против друга.
- Индивидуальное достижение должно быть ясно узнаваемо, даже если члены команды опираются друг на друга.
- Помощь и подсказки других не должны выдаваться за собственное достижение, но должны ясно и подобающе отмечаться.
- Успешная коллективная работа требует регулярных общих совещаний о нерешенных либо потенциальных проблемах (превентивное или последующее обсуждение).

Команда может успешно делать общее дело, если:

- речь не идет о чем-либо, что может быть полезным для личной карьеры (обсуждение стратегии, мозговые штурмы и т.п.);
- личная цель может быть достигнута исключительно во взаимодействии с другими;
- личное достижение остается явно заметным, как, например, в футбольной команде или у продавцов;
- руководитель команды с самого начала дает понять, что при оценке достижений отдельных сотрудников способность к работе в коллективе будет особо отмечена и оценена.

Особенности в управлении персоналом предприятия при проведении проектов

- наличие временных рамок у проектов приводит к соответствующему ограничению времени участия в них работников предприятия;
- междисциплинарная постановка задач усложняет требования к квалификации работников;
- ориентировка на группы, а не на индивидуальные рабочие места;
- строгие технические, временные и стоимостные стандарты производительности и, соответственно, повышение уровня стресса у работников;
- расширение мультинациональной кооперации в проектах и связанные с этим языковые проблемы

Организация процесса выполнения проекта

- *Цель организации процесса выполнения проекта состоит в координации отдельных работ по времени и содержанию так, чтобы ход проекта обеспечивался без нарушений.*
- К этому относится также определение основных фаз проекта, методов работы, порядка коммуникации, определение сроков и форм отчетности и т.д.

Организация процесса выполнения проекта

На практике применяется целый ряд фазовых моделей, вид которых зависит от типа проекта, его сложности, масштаба и др.

К примеру, для проекта в сфере услуг часто используют следующую фазовую модель:

- фаза анализа проблемы;
- фаза разработки концепции;
- фаза дизайна проекта, подробная концепция проекта;
- фаза реализации;
- фаза завершения проекта.

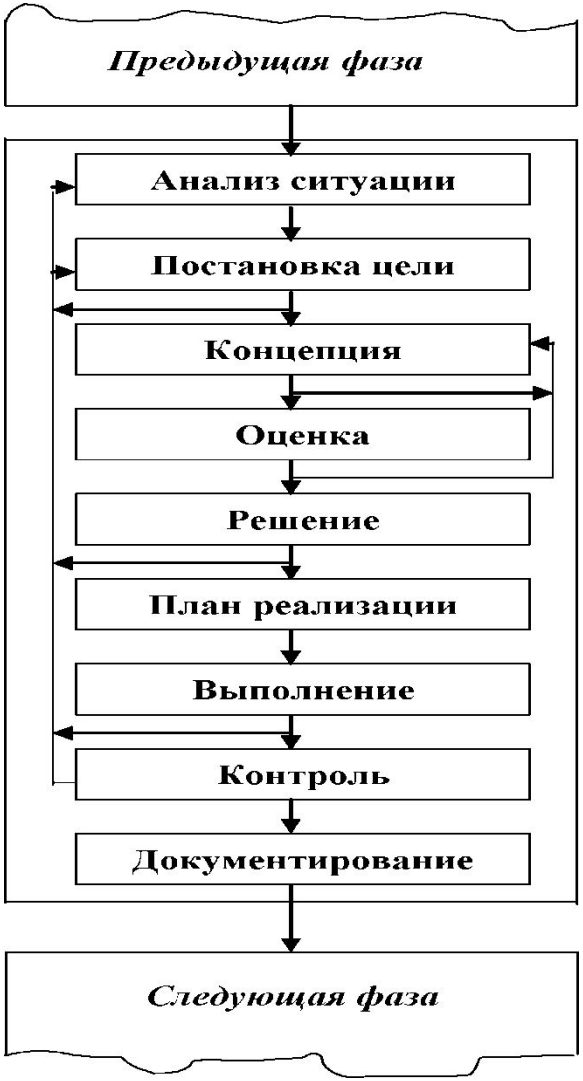
В каждом случае фаза проекта имеет определенное начало и конец. Конец фазы, обозначаемый ***вехой,*** включает в себя функции:

- фиксации окончания фазы проекта;
- фиксации факта, что планировавшиеся результаты фазы достигнуты/не достигнуты;
- разрешения на старт последующей фазы.

По окончании фазы достигнутые результаты подлежат сравнению с планировавшимися. Тем самым проверяется успешность ее завершения, т.е. достижение целей, поставленных для этой фазы. Управляющий орган, который проверяет результаты, имеет при этом следующие альтернативы:

- разрешить приступить к последующей фазе;
- повторить последнюю фазу;
- потребовать устранения недостатков к определенному сроку;
- прекратить проект.

Цикл решения проблем на микроуровне



Задачи в цикле решения проблем

Шаги	Примерные вопросы
Анализ ситуации	**Что происходит?** **Какие задачи ставятся? Каковы граничные условия?**
Постановка цели	**Что должно быть достигнуто?** **Какие частные цели отсюда могут быть выведены?**
Проект концепции	**Какие решения возможны? Имеются ли альтернативы и какие?**
Оценка	**Какие решения имеют смысл?** **Как можно оценить решения с точки зрения величины издержек, функциональности, качества и количества?**
Решение	**Какое решение самое лучшее?**
Планирование реализации	**Как следует реализовать решение? Какие методы применять?** **Какие мероприятия надо провести? Какие требуются ресурсы?** **Кто делает, что, когда и чем?**
Выполнение	**Достигаются ли заданные параметры? Необходимы ли изменения или исправления?**
Контроль	**Достигнуты ли цели?** **Где и какие имеются отклонения и почему?**
Документация	**Все ли задокументировано (включая анализы, процессы, результаты)?** **Какая информация интересна для другой/других фаз проекта?**