

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Лекция 01

Самостоятельное изучение




1

Старший преподаватель кафедры
МЭП

К.э.н. Булатенко Мария Андреевна

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей.



менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при одновременно экономном расходовании средств

управление проектами означает применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований

Это область управления, охватывающая те сферы деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата.

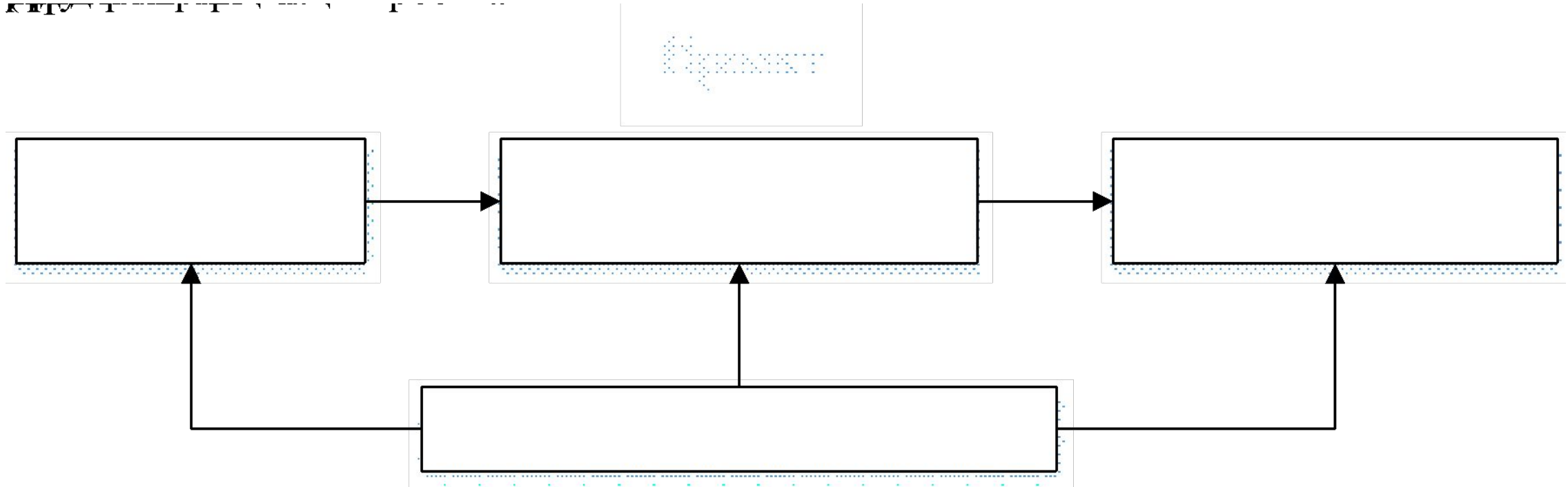
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Функциональная область менеджмента	Использование для целей управления проектами	Функциональная область управления проектами
Финансовый менеджмент	Обеспечение соответствия проекта ограничениям по бюджету, формирование бюджета проекта. Оценка эффективности проекта. Интеграция бюджета проекта в систему бюджетов предприятия (при реализации проекта в рамках действующего предприятия)	Управление стоимостью проекта. Управление отклонениями
Логистика	Выбор поставщиков, транспортировки, складирования, расчетов с поставщиками и т.п.	Управление контрактами

Функц. область менеджмента Управление персоналом	Использование для целей управления проектами Определение требований к квалификации персонала, привлекаемого для реализации проекта; мотивация членов проектной команды, разрешение конфликтов; формирование адекватной потребностям проекта и организации системы оплаты труда участников проектной команды; интеграция проектной команды в систему мотивации персонала	Функц. область управл. проектами Управление персоналом
Управление качеством	Предприятие обеспечению качества проекта, интеграция проекта в систему менеджмента качества предприятия	Управление качеством

<p>ФО менеджмента Операционный менеджмент</p>	<p>Использование для целей упр. пр. Определение последовательности выполнения работ по проекту и интеграция работ по проекту с текущими операциями предприятия</p>	<p>ФО упр. проектами Управление проектом по временным параметрам. Управление проектными отклонениями</p>
<p>Инновационный менеджмент</p>	<p>Определение критериев успешности проекта, реализация проекта (если проект инновационный), идентификация и оценка коммерческих и технических рисков</p>	<p>Управление предметной областью проекта. Управление проектными отклонениями</p>
<p>Маркетинг</p>	<p>Исследования рынка, каналы распространения информации о проекте</p>	<p>Управление коммуникациями</p>

ПРОЕКТ КАК СИСТЕМА



ПРОЕКТ КАК СИСТЕМА

- **Общий результат процесса реализации замысла может быть определен как система целей, которые должны быть достигнуты в ходе выполнения проекта. Отсюда следует, что любой проект сам есть система, и часто достаточно сложная.**
- **В соответствии с положениями общей теории систем система определяется как комплекс некоторых элементов, находящихся во взаимодействии между собой и с внешней средой. Поэтому будет уместным дать следующее определение проекта как системы.**
- **Проект — это совокупность определенных элементов (объектов материального и нематериального характера) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей.**

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СИСТЕМЫ



система — это комплекс взаимосвязанных элементов, рассматриваемых как единое целое

системе присуща определенная структура

системе присуща некоторая обособленность от других объектов — так называемой внешней среды, — которая основывается на отграничении некоторых объектов, включаемых в систему

ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ПРОЕКТА КАК СИСТЕМЫ:

- 1. Сложность иерархической структуры.

В современных экономических системах одновременно функционируют несколько различных иерархических структур, взаимодействие между которыми обычно не сводится к простым отношениям иерархического соподчинения. Проекты могут быть разными по масштабу, но, как правило, реализация любого проекта требует взаимодействия участников на разных уровнях иерархии.

- 2. Влияние на проект находящихся во взаимодействии объективных и субъективных факторов.

- 3. Динамичность процессов, имеющих стохастический характер.

Основные свойства проекта как системы:

- 5. Сложные информационные процессы, обусловленные многочисленными взаимосвязями между элементами системы.
- 6. Множественность целей, которые могут не совпадать с целями отдельных элементов (подсистем).

Здесь можно привести известный пример — высокие расходы на содержание управленческого аппарата приводят к необходимости его сокращения. С другой стороны, малочисленный управленческий аппарат не обеспечивает эффективного управления предприятием, что ведет к финансовым потерям.

- 7. Многофункциональность элементов системы

Например, функция управления системой включает в себя

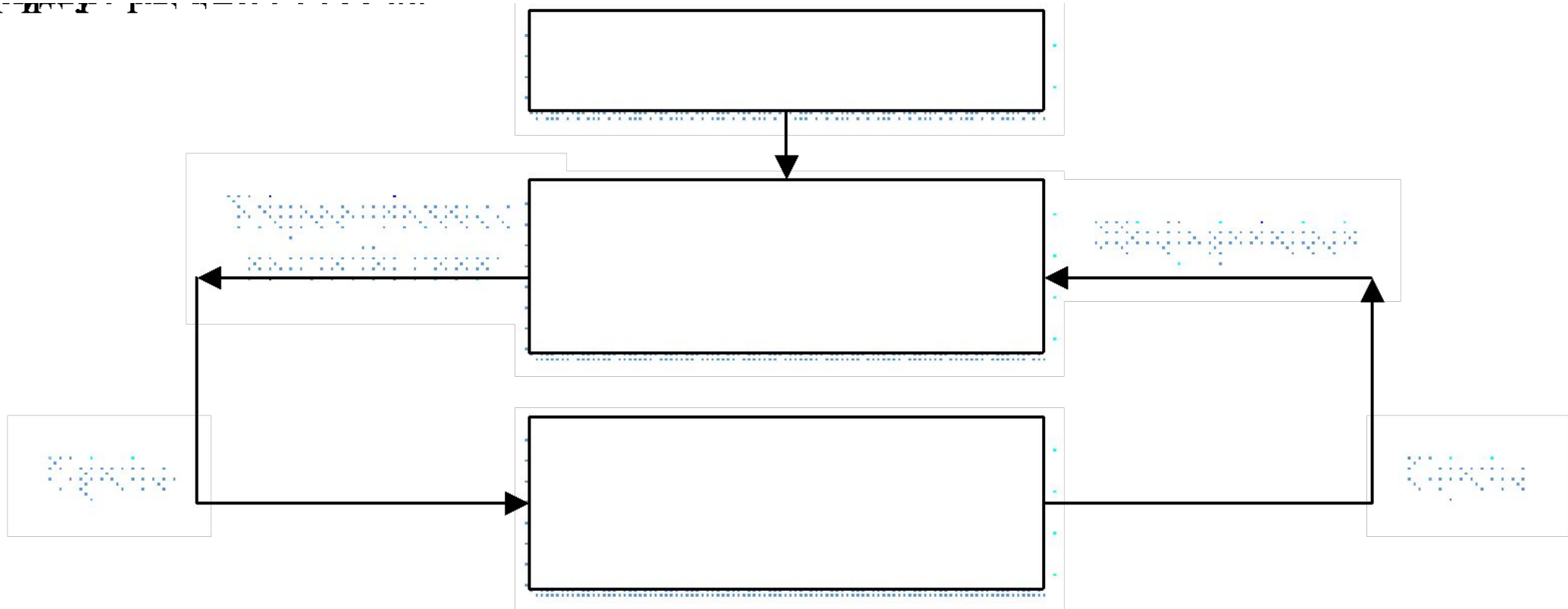
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

- Предполагает рассматривать элементы проекта и их функционирование во взаимосвязи и взаимозависимости.
- Уровень сложности определяется не только большим числом взаимосвязанных элементов системы, но и высокой степенью взаимозависимости их характеристик, эмерджентными свойствами, разнообразием функций, многообразием возможных реакций системы на внешние воздействия и т.д.
- Задача управления состоит в уменьшении разнообразия системы путем сведения множества всех состояний к подмножеству состояний, удовлетворяющих цели управления.
- С позиций системного подхода управление проектами представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ

- Важнейшим свойством систем является управляемость — способность к подчинению целенаправленным воздействиям, обеспечивающим устойчивость функционирования, сохранение или приобретение системой тех или иных качественных особенностей, выполнение заданной программы действий и т.д.
- Управление в качестве процесса воздействия на систему рассматривается как важнейшая функция системы, ориентированная на достижение заданных целей.
- Систему, в которой реализуется функция управления, обычно называют системой управления.
- Функционирование системы управления осуществляется путем взаимодействия управляющей и управляемой подсистем (объекта управления) между собой и с внешней средой по каналам связи.

УКРУПНЕННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



- Управляющая система получает и обрабатывает информацию о состоянии объекта и, располагая целью управления, вырабатывает управляющее воздействие. В результате этого воздействия объект управления изменяет свое состояние, на которое оказывают также влияние среда и предшествующее состояние объекта.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ (ЭКОНОМИЧЕСКИМИ) СИСТЕМАМИ

1.

- Управление осуществляется путем сбора, обработки и анализа информации. Основная функция любой системы управления — получение информации и определение на ее основе поведения управляемой системы.

2.

- Управление реализуется с использованием принципа обратной связи: управляющие воздействия формируются на основе информации о реакции объекта на предыдущие управляющие воздействия.

3.

- Наличие посредников при реализации прямой и обратной связи. Этим обусловлены многие специфические требования к организации таких систем и качеству их управления.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ (ЭКОНОМИЧЕСКИМИ) СИСТЕМАМИ

4.

- Управление, рассматриваемое как комплекс целенаправленных действий, может быть реализовано только тогда, когда система располагает целью управления и правилами принятия решений в различных ситуациях. Достижению системой управления цели может мешать такая внутренняя причина, как несогласованность целей отдельных ее подсистем.

5.

- Управляющее воздействие предполагает уменьшение разнообразия управляемой системы, необходимое для эффективности управления. В этом состоит задача управления сложной системой.

УПРАВЛЯЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ В ЭКОНОМ. СИСТЕМАХ

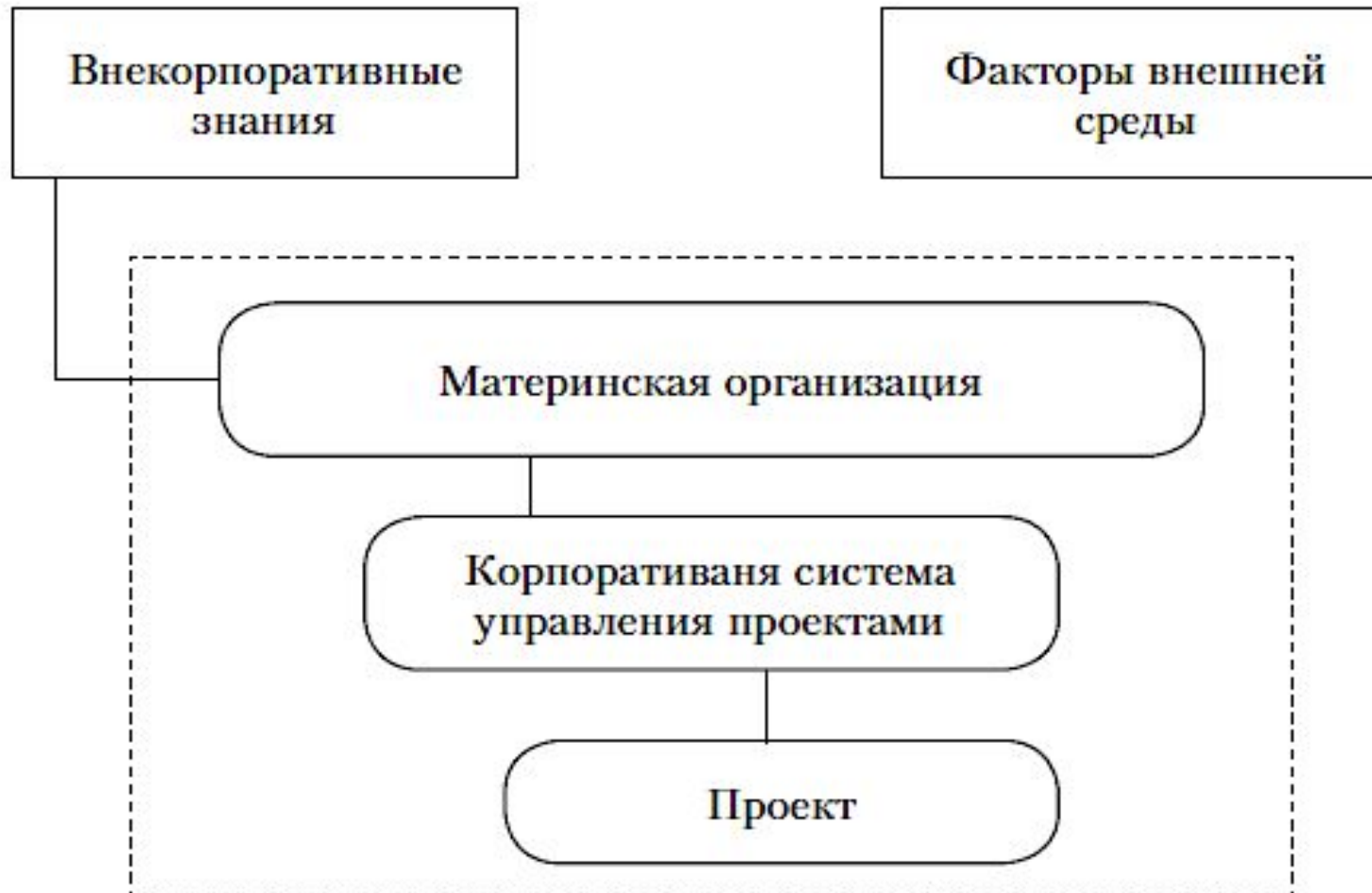
Прямое управляющее воздействие

- направленно на конкретный объект (нормативное установление того или иного показателя)
- средство директивного влияния
- прямое ограничение множества возможных состояний управляемой системы

Косвенные управляющие воздействия

- отдельные подсистемы в своем развитии руководствуются собственными интересами
- не изменяют множества возможных состояний управляемой системы, однако ориентируют их развитие в направлении, желательном с точки зрения управляющей системы.

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Если компания одновременно ведет несколько крупных проектов, то рано или поздно она сталкивается с необходимостью внедрения единой системы управления проектами.
- В ходе этой работы очень важно пересмотреть организационную структуру, разработать соответствующую документацию, а также упорядочить все бизнес-процессы. Для корпоративного управления проектами создаются специальные подразделения, координирующие проекты или программы — офисы управления проектами.

ГРУППЫ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕГО ВЛИЯНИЯ НА ПРОЕКТ

факторы экономического окружения

- темпы инфляции, валютный курс, налоговая система и др.

факторы политического характера

- политическая стабильность, наличие или отсутствие поддержки предприятия или проекта со стороны правительства или региональных органов управления, политические риски

социально-демографические факторы

- демографическая ситуация в регионе, уровень образования, отношение населения и общества к проекту

факторы правового характера

- законы, нормативные акты, таможенные режимы, межправительственные соглашения и др.

природные и климатические факторы

- климатические условия, характер грунтов и др.

факторы научно-технологического характера

- уровень развития технологии