

Министерство образования и науки РФ
Карельский Институт Туризма - филиал
Негосударственного образовательного учреждения
Высшего профессионального образования
Российская Международная Академия Туризма

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Автор-составитель:
Бандорина Алина**

СОДЕРЖАНИЕ

Современные концепции управления проектами

1. Понятие проекта и управление проектами, необходимость управления проектами.
2. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
3. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
4. Предпосылки и перспективы развития управления проектами
5. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения

Основы управления проектами

6. Классификация базовых понятий управления проектами и типов проектов
7. Цель, стратегия и результаты проекта
8. Управляемые параметры и окружение проектов
9. Проектный цикл и структуризация проектов
10. Функции, подсистемы и методы управления проектами
11. Организационные структуры управления проектами и участники проекта
12. Тест
13. Практическое задание
14. Список литературы

1. Понятие проекта и управление проектами, необходимость управления проектами

Проект — это ограниченное во времени и ресурсах, целенаправленное действие по созданию чего-либо.

Проект — это совокупность видов деятельности, направленной на достижение специального результата в рамках заданного бюджета и времени.



Проект – это задача с известным результатом.

Например, строительство нового дома – это проект. Проект завершен, когда дом построен. Разработка новой компьютерной программы, вывод на рынок нового продукта – тоже проекты. Проекты могут быть самыми разными.



Проекты имеют четкую, заранее определенную цель, которую нужно достичь **в оговоренные сроки и в рамках бюджета.**

Когда проект завершен, в мире что-то меняется: скажем появляется новый дом, новая компьютерная система или какой-то иной продукт.



Функциональный подход трактует проект как целенаправленную, ограниченную по времени деятельность, осуществляющую для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов.



Потребности на входе в проект отвечающие на вопрос «Зачем нужен проект?», включает проблемы, возможности либо их комбинации. На выходе успешного проекта присутствует удовлетворение потребности в виде используемых возможностей или решенных проблем.

Ограничения, в которых реализуется проект, могут быть жесткими или частично или полностью управляемыми. Необходимость и возможность управления ограничениями определяется спецификой проекта и его окружения. Жесткие ограничения приводят к рискам проекта и к необходимости их обязательного учета.

Ресурсы имеют многоплановый характер. Это персонал компании, внешние участники, оборудование, технологии и многое другое. Они делятся на осязаемые, счетные и неосязаемые, трудно поддающиеся оценке и учету. Важное замечание – методология проектного управления не рассматривает в качестве ресурса время, которое протекает независимо от проекта, и любые его кажущиеся изменения связаны фактически с манипуляциями с вышеперечисленными ресурсами.



Системное понимание проекта как процесса связывают с целенаправленным изменением, полным или частичным, состояние некоторой системы, с которой можно отнести компанию, индивидуума, инфраструктуру, процесс и т.п. Изменению может подвергаться структура компании, система материально-технического снабжения и компетенция его сотрудников, инфраструктура перед строительством и т.д. Поэтому **управление проектами связано с управлением изменениями**, организующим и управляющим переходом системы их из одного состояния в др. Признак «изменение» является важной характеристикой проекта, т.к. последний всегда несет в себе изменения системы или предметной области, в рамках которой он реализуется.

*Любой проект характеризуется следующими особыми **признаками**:*

- **Уникальность**, неповторимость условий, инновационность результата или продукта;
- **Четкая** и конкретная **цель**, достигаемая с помощью выбора оптимальной стратегии и ее структуризации в виде комплекса определенных работ;
- **Постепенное уточнение** (на каждом этапе реализации проекта происходит уточнение имеющейся информации и содержания предстоящих затрат и работ);
- **Фиксированная длительность**, фиксированное начало или окончание проекта, логическая последовательность работ;
- **Ограниченные ресурсы**;
- **Комплексность проекта** и разграничение с другой деятельностью компании;
- **Особая организация выполнения проекта**;
- Лица, управляющие проектом: **руководитель и команда проекта.**



Управление проектом – это наука и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта на основе применения современных методов, техники и технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Цель управления проектом – добиться получения нужного **результата** (нового дома, компьютерной системы или продукта). При этом достижение результата должно быть четко спланировано: необходимо знать, в какие сроки следует завершить проект и сколько средств на это можно истратить.

Успешное управление проектом зависит от четкого подхода, способности контролировать ход выполнения работ, внимания к деталям и искусного руководства персоналом.

Основные характеристики проекта:

- **Назначение проекта.** Описываются новые продукты или услуги, которые получит потребитель в результате реализации проекта;
- **Стоимость проекта.** Сметные затраты, необходимые для выполнения работ проекта;
- **Объемы работ проекта.** Количественные показатели работ проекта;
- **Сроки выполнения проекта;**
- **Качество проекта.** Соответствие характеристик проекта и его продукции установленным стандартам качества;
- **Ресурсы проекта.** Ресурсы, требующие для осуществления проекта;
- **Исполнители проекта.** Специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ проекта, их количественные характеристики, состав и квалификация;
- **Риск проекта.** Определение рискованных событий в проекте, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на проект.

Управление проектами *необходимо* потому что:

- отдельный индивидуум не может справиться с решением большого объема задач;
- достижение определенных целей требует обеспечения, координации и эффективного использования ресурсов;
- для достижения целей необходимо организационное оформление протекания процессов работы, коммуникаций и принятия решений как внутри системы, так и за её пределами.



Среди *основных проблем* управления проектами в российских компаниях можно упомянуть следующие:

- **Слабое знание** или непонимание **методологии** (только около 30% российских компаний понимают суть и перспективы настоящего проектного управления);
- **Отсутствие профессионалов** по управлению проектами на рынке труда;
- **Отсутствие действующих систем мотивации** участников проектной деятельности, отражающих дифференцированные подходы и учитывающих производительность работы в проекте.

2. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями

Основным средством механизма управления экономическими преобразованиями является программно-целевой метод управления, в соответствии с которым создан ряд межгосударственных, федеральных, региональных, отраслевых и объектных целевых программ.

Например: Федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)». Ее подпрограммы: "Развитие экспорта транспортных услуг", "Железнодорожный транспорт", "Автомобильные дороги" и т.д. Региональная целевая программа "Улучшение демографической ситуации Республики Карелия на период 2008-2010 годов и до 2015 года".

Каждая из программ представляет собой комплекс взаимоувязанных проектов. Их реализация происходит на базе концепции управления проектами.



Основу концепции составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам в рамках бюджета и временных ограничений, и составляет сущность этой синтетической дисциплины. Такой подход позволяет свести все изменения в экономике и управлении, к системе инвестиционных проектов, а управление ими — к управлению инвестициями.



В современных условиях совокупность методов и средств управления проектами представляет собой высокоэффективную методологию управления инвестициями, позволяющую:

- **осуществить анализ инвестиционного рынка** и сформировать инвестиционный портфель компании с его оценкой по критериям доходности, риска и ликвидности;
- оценить эффективность инвестиций с учетом факторов риска и неопределенности в рамках обоснования инвестиций и бизнес-плана;
- **разработать стратегию формирования инвестиционных ресурсов** компании с оценкой общей потребности в инвестиционных ресурсах, целесообразности использования привлеченных и заемных средств;
- **осуществить планирование и оперативное управление** реализацией конкретных инвестиционных проектов и программ;
- **организовать процедуру закупок и поставок**, а также управление качеством проекта;
- **организовать завершение проекта.**

3. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента

Функциональные менеджеры несут ответственность за людей, работающих в их подразделениях, тогда как ответственность проект-менеджеров распространяется на всех работников, занятых в проекте.

Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
Полномочия определены структурой управления; Устойчивый круг задач; Ответственность ограничена утвержденными функциями; Работы выполняются в стабильных организационных структурах; Круг задач, подлежащих выполнению, незыблем; Основная задача - оптимизация; Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов; Ограниченная изменчивость условий и ситуаций.	Неопределенность полномочий; Постоянно изменяющийся круг задач; Ответственность за пакет межфункциональных задач; Работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла; Преобладание нестандартной (инновационной) деятельности; Основная задача – разрешение конфликтов; Успех определяется достижением установленных конечных целей; Неопределенность внутренне присуща деятельности.

Увеличение доли нестандартной (инновационной) деятельности функциональных менеджеров «превращает» их в **проект-менеджеров**.

В результате этой динамики функции проект-менеджмента стали включать такие элементы общего менеджмента: *финансовый менеджмент* — обеспечение бюджетных ограничений; *управление персоналом* - определение профессионально-квалификационного состава, определение аппарата управления, мотивация и системы оплаты; *операционный менеджмент; закупки и поставки* - определение потребностей, выбор поставщиков в системе логистики; *технико-технологические аспекты управления* — создание нового продукта, управление качеством; *маркетинг* — от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

4. Предпосылки и перспективы развития управления проектами

Опыт ФРГ, Японии, Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами - мощное средство выхода из экономического кризиса и метод решения крупных научных, производственных и социальных проблем. Именно этот метод является средством управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах, в условиях не стабильности и неопределенности, когда недостаточно проработаны вопросы законодательства, в условиях слабо контролируемого роста цен и дефицита ресурсов, отказа государства от непосредственного руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, в условиях появления собственников и частных инвесторов, нестабильной налоговой системы и др.



В странах с традиционно рыночной экономикой к началу XXI в. управление проектами (УП) перестало быть только средством управления последовательностью и темпом выполнения работ с целью их своевременного завершения. УП стало чем-то вроде корпоративного голоса заказчика/клиента, побуждающего оптимизировать все усилия по проекту/продукту, предпринимаемые командами, интегрируясь с производителями, поставщиками, системой послепродажного обслуживания.

Такой подход, помимо прочего, позволяет теперь с высокой степенью точности определять (и, соответственно, снижать) предстоящие затраты по проекту.

Компании и эксперты, работающие в этой области, образовали необходимые профессиональные структуры и создали «Мир управления проектами», куда входят национальные и международные организации — инвестиционные, промышленные, строительные, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, где проводятся конгрессы и симпозиумы, где издаются журналы, книги и учебники, где имеется свой рынок программного обеспечения.

Крупнейшей международной организацией в области управления проектами является ИПМА (IPMA — International Project Management Association) — Международная ассоциация управления проектами, объединяющая более 20 национальных обществ Европы, а также других стран.

5. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения

Радикальное изменение системы организации инвестиционной деятельности предприятия (фирмы, компании) требует осуществления специального проекта (программы) с условным названием «Переход к системе Управления Проектами». Реализация проекта должна позволить практически решить проблему перехода к проектно-ориентированной форме управления проектами.

В рамках проекта (программы) надлежит решить нижеследующие задачи:

1. Создание новых (адаптация действующих) структур.

Различают следующие **схемы решения указанной задачи:**

- **создание**, наряду с традиционными — как правило, функционально ориентированными (производство, планирование, финансирование, контроль, учет, кадры и др.) подразделениями компаний, **новых— проектно-ориентированных структурных образований** (проект А, проект Б и др.). Новые подразделения могут функционировать как на постоянной, так и на временной —проектной— основе;
- **создание специализированных фирм** — профессиональных управляющих проектами, выполняющих функции проект-менеджера для заказчика; в данном случае под заказчиком подразумевается любой из участников проекта, «нанимающий» консультанта.



2. Разработка механизма функционирования. Наиболее важным вопросом механизма функционирования проектно-ориентированных структур является их статус — т. е. мера ответственности за результаты своей деятельности. Возможны следующие варианты схем, определяющих статус новых структур управления проектом: «основная», «расширенное управление», «под ключ». Каждая из этих схем имеет, как известно, конкретную область применения и определяет меру делегирования заказчиком (инвестором) своих полномочий руководителю проекта (проект-менеджеру).

Очевидно, что на первых порах заказчик (инвестор) будет руководствоваться менее рискованной для него «основной» схемой и лишь со временем начнет делегировать проект-менеджеру полномочия распоряжаться от его имени финансовыми ресурсами и обеспечивать запуск проекта в эксплуатацию.

3. Подготовка кадров. В связи с тем что речь идет о создании новой для России системы подготовки профессиональных руководителей проектов всех уровней, следует рассматривать следующие направления работы:

- **высшие учебные заведения.** Ряд вузов — в основном, строительного, экономического и управленческого профилей, организовали соответствующие специальности/специализации, однако потребуются несколько лет, для того чтобы предприятия начали получать дипломированных молодых специалистов на регулярной основе.

- **повышение квалификации/переподготовка специалистов.** Целесообразно организовать целевую переподготовку дипломированных специалистов в специальных учебных центрах — при авторитетных консалтинговых фирмах или профильных высших учебных заведениях. К сожалению, «пионерный» опыт некоторых вузов не нашел пока достойного развития. В этот же период должны быть подготовлены необходимые учебные программы и материалы.



Установлено, что эффективность обучения, в том числе переподготовки специалистов-практиков, значительно повышается, если обучающиеся с самого начала объединены в «команды» с конкретным распределением ролей— так, как делается на практике. С этой точки зрения, предприятия и организации выиграют, если будут и обучать своих работников не поодиночке, а группами, составленными из специалистов тех служб компании, которые в будущем будут управлять проектами.

- **учет психологических аспектов кадрового обеспечения управления проектами.** Имеется в виду необходимость организации квалифицированной помощи специалистам, осваивающим проект-менеджмент, в адаптации к условиям работы в «командах», принципиально отличающихся от принятых в командно-административной системе.

4. Правовое регулирование. В настоящее время действует ряд законодательных и нормативных актов, регламентирующих инвестиционную и, в целом, предпринимательскую деятельность в России. Например: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" . Опуская здесь вопросы необходимости совершенствования действующих документов, отметим лишь «белые пятна» в законодательном поле, затрагивающем интересы управления инвестициями. Так, специалистами признана необходимость разработки законодательных и нормативных документов, эффективно регламентирующих:

- закупки и поставки;
- сертификацию и лицензирование профессиональных руководителей проектов.

5. Финансирование. Задачи совершенствования форм проектного финансирования призван решить Федеральный центр проектного финансирования.

Вместе с тем, следует считать до сих пор **открытым** **вопрос механизма финансирования деятельности профессиональных руководителей проектов (проект-менеджеров)**. Особенно острым является этот вопрос для проектов, финансируемых из средств федерального бюджета. Для проектов, финансируемых из т. н. централизованных государственных источников единственным очевидным источником покрытия затрат на профессиональное управление остается разрешение Госстроя России расходовать на т. н. инжиниринговые услуги, в число которых входит и управление проектами, до 0,15% от стоимости строительных работ (недостаточность этих сумм очевидна).



В коммерческих проектах, финансируемых из собственных/ привлеченных/заемных средств, заказчик, в связи с очевидной эффективностью новой системы и упрощением функций Дирекции строящегося предприятия и генерального подрядчика, может принять решение направить на оплату услуг проект-менеджера:

- часть затрат на содержание дирекции строящегося предприятия;
- часть накладных расходов генерального подрядчика.

При заключении контракта по т. н. «расширенной» схеме заказчик может также направить на оплату услуг проект-менеджера часть прибыли, образующейся по результатам завершения строительной фазы проекта, по фактическим затратам, против сметной стоимости работ.



6. Технология управления. Процесс управления проектами должен быть надлежащим образом **информатизирован**, поддерживаться современными технологиями, для чего необходимо:

- **создать и поддерживать в актуальном состоянии базы и банки** данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов;
- **внедрить современные автоматизированные системы планирования и контроля, а также средства обработки и передачи данных.** Следует помнить, что степень сложности (а значит и цена) используемой информационной технологии должны соответствовать сложности и размеру проекта. Если это правило нарушить, заказчик понесет необоснованные потери — как в случае неоправданной сложности используемой технологии, так и при недооценке важности этого весьма существенного фактора.



Наиболее сложным для современного Российского проек-менеджера является не автоматизация процесса управления (это лишь функция способности заказчика оплатить современные технические и программные средства), а информационный «вакуум», образовавшийся в инвестиционной сфере в результате распада старой системы технического нормирования и практической невозможности создания «в одиночку» новой, адекватной современным условиям информационной системы поддержки информационной деятельности. В этих условиях крайне важно организовать процесс накопления опыта—разумеется, в машинно-ориентированной форме.

Решение перечисленных задач в рамках вышеупомянутого проекта (программы) позволит получить эффективный инструмент для решения любых задач, возникающих перед современным деловым человеком.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

6. Классификация базовых понятий управления проектами и типов проектов

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту, как правило, на условиях частичной занятости, могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.



Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.



В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим **основные виды** так называемых **специальных проектов**, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

- капиталовложения: до 10-15 млн.долларов;
- трудозатраты: до 40-50 тыс.человеко-часов.

Примеры типичных малых проектов: опытно-промышленные установки, небольшие (часто - в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например: развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т. д.), межотраслевые (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные. Как правило программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т.д.

Рис.3 Классификация типов проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект		Программа		Система
По масштабу проекта	Малый		Средний		Мегапроект
По сложности	Простой	Организац ионно сложный	Технич ески сложны й	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Средний		Мегапроект
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный		Стандартный
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мультипроект			Монопроект	
По характеру проекта/ уровню участников	Международный (совместный)			Отечественный: - государственный - территориальный - местный	
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный			Реформирование/реструктуризация	
	Маркетинговый			Инновационный	
	Образовательный			Чрезвычайный	
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый			Реальный	
	Инвестиционный			Инвестиционный	
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно- функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация	
				Рейджиниринг	

Мегaproекты обладают рядом отличительных черт:

- **высокой стоимостью** (порядка \$ 1 млрд. и более);
- **капиталоемкостью** - потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования;
- **трудоемкостью** - 2 млн. чел. часов на проектирование, 15-20 млн. чел. часов на строительство;
- **длительностью реализации**: 5-7 и более лет;
- **необходимостью участия других стран**;
- **отдаленностью районов реализации**, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;
- **влиянием на социальную и экономическую среды** региона и страны в целом.



Наиболее характерные **примеры** отраслевых мегапроектов - проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе - и, в частности, нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями ("нитками") в течение 2-3 лет каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5-7 лет, а стоимость - более 10-15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение. Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности - **например**, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. - все это суть проявления сложности проектов.



Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Например: Международный космический корабль - совместный международный проект, в котором участвуют 15 стран: Бельгия, Бразилия, Германия, Дания, Испания, Италия, Канада, Нидерланды, Норвегия, Россия, США, Франция, Швейцария, Швеция, Япония.

Такие проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

7. Цель, стратегия и результаты проекта

Различают генеральную цель (говорят также - миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов.

Миссия - это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия - это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.



Стратегия проекта - центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта.

Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательных процедуры:

- Стратегический анализ
- Разработка и выбор стратегии
- Реализация стратегии

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды.

Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (т.н. SWOT-анализ).

К числу факторов *внешней среды* относят:

- **Технологические** (уровень существующих, наличие новых технологий)
- **Ресурсообеспеченность** (наличие, доступ.)
- **Экономические** (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги)
- **Ограничения государственного сектора** (лицензирование, законотворчество)
- **Социальные** (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст)
- **Политические** (внешняя, внутренняя, экономическая)
- **Экологические** (уровень загрязнения, мероприятия)
- **Конкуренты** (количество, размеры, сила)

Внутренняя среда включает:

- **Целевые рынки** (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей)
- **Маркетинговые исследования** (наличие специалистов, бюджет маркетинга)
- **Сбыт** (объема продаж, скидки)
- **Каналы распределения** (как, через кого продается)
- **Производство** (оборудование, технология, площади)
- **Персонал** (квалификация, мотивация, корпоративная культура)
- **Снабжение** (поставщики, условия и системы поставки)

Исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT-анализа разрабатывается стратегия.



Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:

- **корпоративная стратегия** (общее направление развития, т.е. стратегия роста, сохранения или сокращения).

- **деловая стратегия** (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т.е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации.

- **функциональная стратегия** (разрабатывается для каждого функционального подразделения, с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).



Под **результатом проекта** понимают **продукцию, результаты, полезный эффект проекта**. В качестве результата, в зависимости от типа / цели проекта, могут выступать: научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицированная система качества и т.д. Об успешности проекта (результата) судят по тому, насколько он (результат) соответствует по своим затратным / доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.

8. Управляемые параметры и окружение проектов

Управляемыми параметрами проекта являются:

- **объемы и виды работ по проекту;**
- **стоимость, издержки, расходы по проекту;**
- **временные параметры,** включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта; а также взаимосвязи работ;
- **ресурсы,** требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые ресурсы, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;
- **качество проектных решений,** применяемых ресурсов, компонентов проекта и прочее.



Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

- проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом **внешней средой**;
- **состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития**: в нем могут появляться новые элементы (объекты) и из его состава могут удаляться некоторые его элементы;
- проект, как и всякая система, может быть разделен на **элементы**, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи.



Разделение всей сферы деятельности, в которой появляется и развивается проект, на собственно "проект" и "внешнюю среду" в определенной степени условно. Причины этого заключаются в следующем:

1. Проект не является жестким стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации проекта могут менять свое местоположение, переходя в состав проекта из внешней среды и обратно.

2. Ряд элементов проекта могут использоваться как в его составе, так и вне его. Типичным примером этому могут служить специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением какого-то другого проекта).

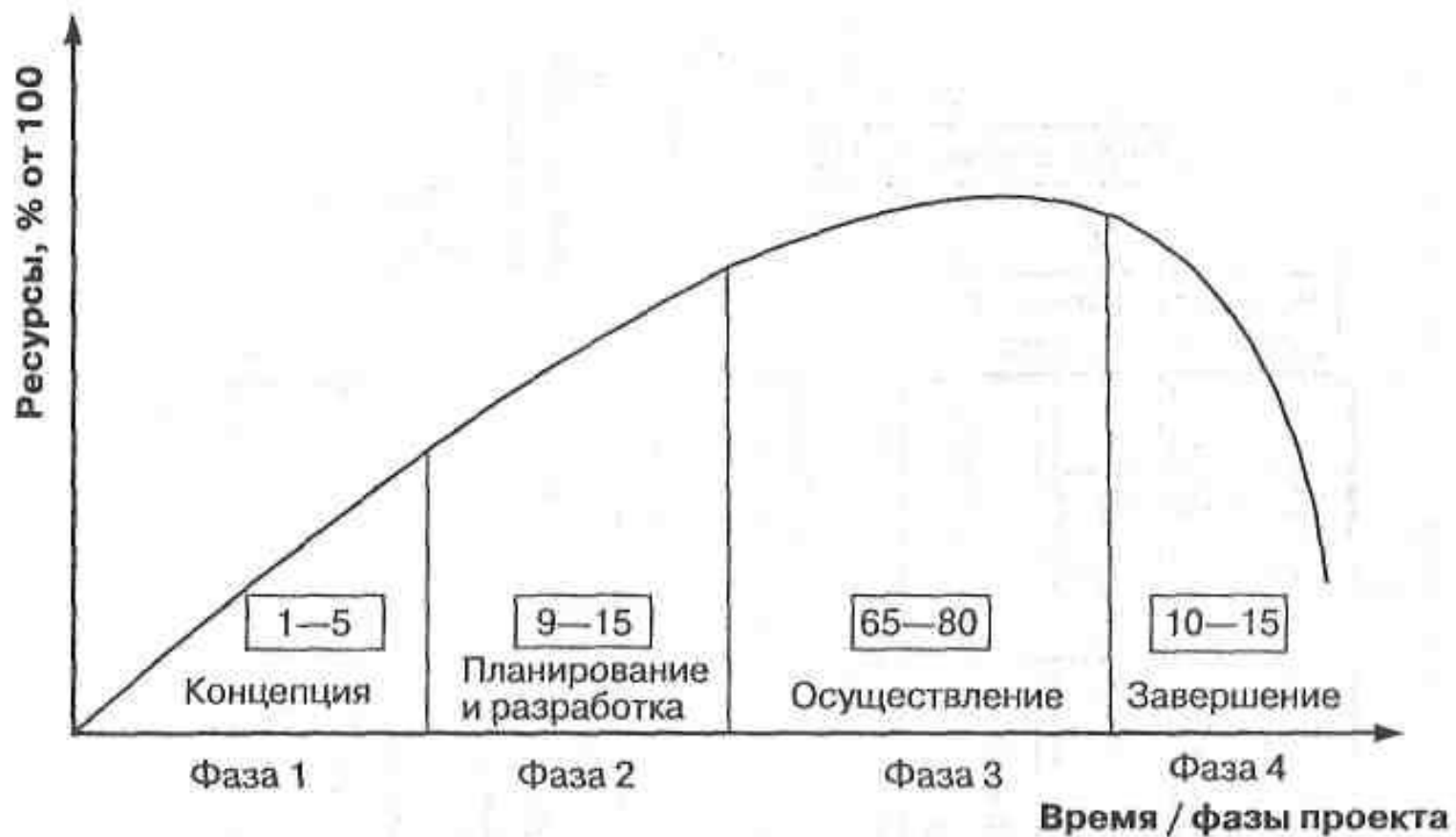
9. Проектный цикл и структуризация проектов

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется **проектным циклом** (говорят также - "жизненным циклом проекта").

Жизненный цикл проекта является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

Каждый проект независимо от его сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: **от состояния, когда "проекта еще нет", до состояния, когда "проекта уже нет"**.

Принципиальная структура жизненного цикла традиционного инвестиционного проекта.



Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

Окончанием существования проекта может быть:

- **ввод в действие объектов**, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;
- **перевод персонала, выполнявшего проект**, на другую работу;
- **достижение проектом заданных результатов**;
- **прекращение финансирования проекта**;
- **начало работ по внесению в проект серьезных изменений**, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);
- **вывод объектов проекта из эксплуатации**.

Обычно как **факт начала работ** над проектом, так и **факт его ликвидации** оформляются официальными документами.



Состояния, через которые проходит проект, называют фазами (этапами, стадиями).

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта.

В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т.д.

Применительно к очень крупным проектам, **например**, строительству метрополитена, освоению нефтегазового месторождения и т.п. количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено.

Выделение дополнительных этапов в крупных проектах связано не только с большой продолжительностью строительства этих объектов (10-15 лет), но и необходимостью более тщательного согласования действий организаций - участников проекта.



Не смотря на различия, **каждый проект** в своем развитии **проходит одни и те же этапы**:

1. **Определение целей проекта.**
2. **Планирование проекта** и решение о том, как он будет выполняться.
3. **Реализация проекта и достижение его результатов.**
4. **Проверка соответствия результатов исходным целям и задачам.**
5. **Завершение проекта.**

Эти пять этапов представляют собой простой жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл – фундамент, на котором основывается проект.

10. Функции, подсистемы и методы управления проектами

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.



Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и управляемые элементы в рамках проекта в самом общем виде включают: **сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы, закупки и поставки ресурсов и услуг, ресурсы (уже закупленные), изменения по проекту, риски проекта, информацию и коммуникации, качество и прочие.** Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Отличие подсистем от функций управления проектом заключается в том, что **подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы.** Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций.



Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей - в частности через процедуры торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Методы управления проектами включают такие, как: сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику, стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ и другие.

11. Организационные структуры управления проектами и участники проекта

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта. Выделяют следующие принципиальные **организационные формы**:

- **функциональная структура**, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Менеджер проекта осуществляет лишь общую координацию работ;

- **дивизиональная форма** организации управления - разновидность функциональной структуры, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признакам;



- *проектная структура*. Данный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;

- *матричная структура*. Промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления. *Могут быть выделены три разновидности матричной структуры организации:* слабая матрица, когда координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; сбалансированная матрица, когда менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; жесткая матрица, когда менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Участники проекта - основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда - сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу.

Все эти организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта.

Главный участник - Заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

Заказчиками (застройщиками) могут быть инвесторы, а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционных проектов.

Не менее важная роль принадлежит **Инвестору** - стороне, вкладывающей средства в проект. В некоторых случаях это - одно лицо с Заказчиком. Если Инвестор и Заказчик - не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Инвесторами в Российской Федерации могут быть:

- органы, управляющие государственным и муниципальным имуществом;
- организации и предприятия, предпринимательские объединения, общественные организации и другие юридические;
- международные организации, иностранные юридические лица;
- физические лица - граждане РФ и иностранные граждане.



Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые Проектировщиком. При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая Генеральным Проектировщиком.

Материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки) обеспечивают организации - поставщики, которые можно объединить под названием Поставщик (или Генеральный Поставщик).

Подрядчик (Генеральный Подрядчик, Субподрядчик) - юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Лицензиар - юридическое или физическое лицо - обладатель лицензий и "ноу-хау", используемых в проекте. Лицензиар предоставляет право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

Особое место в осуществлении проекта занимает Руководитель Проекта. Это - юридическое лицо, которому заказчик делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Под руководством Руководителя (менеджера) Проекта работает Команда Проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.



Завершая рассмотрение функций основных участников проекта, отметим важнейшую роль Банка - одного из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта. В обязанности банка входит непрерывное обеспечение проекта денежными средствами, а также кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками, если у заказчика нет необходимых средств.

Тест

1) Выберите неверное определение:

- А. Проект – это постоянно действующее предприятие или некая постоянная деятельность.
- Б. Проект – это ограниченное во времени и ресурсах, целенаправленное действие по созданию чего-либо.
- В. Проект – черновая версия, вариант чего-то, набросок, предварительные документы (проект решения, проект приказа или гимна, проект бизнес плана).

2) К признакам проекта относятся:

- А. Четкая и конкретная цель, достигаемая с помощью выбора оптимальной стратегии и ее структуризации в виде комплекса определенных работ.
- Б. Фиксированная длительность, фиксированное начало или окончание проекта, логическая последовательность работ.
- В. Только руководитель управляет проектом.
- Г. Неограниченные ресурсы.

3) Отличия функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менеджеров. Выберите верное утверждение:

А. Основная задача: функциональных менеджеров – разрешение конфликтов, проектных менеджеров – оптимизация.

Б. Полномочия функциональных менеджеров определены структурой управления, а у проектных менеджеров полномочия неопределенны.

В. Работы выполняются: у функциональных менеджеров - в структурах, действующих в пределах проектного цикла, у проект-менеджеров - в стабильных организационных структурах.

4) ... - целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем.

А. Мегапроекты

Б. Малые проекты

В. Краткосрочные проекты

5) ... - это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования.

А. Стратегия

Б. Задачи

В. Миссия

6) Верно ли утверждение?

Выполнение проекта в срок является важным аспектом управления проектом.

А. Верно.

Б. Неверно.

7) Жизненный цикл проекта – это:

А. Стадия реализации проекта.

Б. Временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились.

В. временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

Г. Временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику.

8) Участники проекта – это ...

- А. Физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
- Б. Конечные потребители результатов проекта
- В. Команда, управляющая проектом
- Г. Заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

9) Инновационные проекты отличаются ...

- А. Высокой степенью неопределенности и рисков
- Б. Целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
- В. Необходимостью использовать функциональные организационные структуры
- Г. Большим объемом проектной документации

10) Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

- А. Инвестор
- Б. Спонсор
- В. Подрядчик
- Г. Лицензиар

Практическое задание

Распределите перечисленные виды деятельности по стадиям проектного цикла:

1. определение
2. подготовка
3. экспертиза
4. переговоры
5. реализация
6. завершающая оценка

поставив в колонке «Ответы» соответствующие номера стадии цикла.

	Виды деятельности в цикле проекта	Ответы
1	Определить проект для подробной подготовки	
2	Определить альтернативные пути для достижения целей проекта	
3	Собрать информацию о Национальном плане развития	
4	Прийти к соглашению касательно документа по займу	
5	Детально определить конкретные цели проекта	
6	Определить общие приоритеты различных проектов в отношении соответствующего плана и сектора	
7	Оценить приемлемость проекта с технической, коммерческой, экономической, финансовой, управленческой и организационной точки зрения	
8	Просмотреть документацию по проекту, включая отчеты и корреспонденцию	
9	Завершить разработку технико-экономических обоснований и отчетов	
10	Составить полный отчет о завершении проекта	

11	Провести градацию проектов по их значимости и результатам исследований, проводившихся до составления технико-экономического обоснования (ТЭО)	
12	Оценить относительную, с социально-экономической точки зрения, важность секторов, представленных в национальном плане	
13	Обсудить условия кредитования	
14	Контролировать ход проекта	
15	Подтвердить позицию правительства в отношении различных секторов и проектов	
16	Приспособить проект к имеющимся условиям	
17	Обсудить завершающий доклад с управляющим проекта и плановиками	
18	Исследовать проработку ключевых мест проекта, имеющих поддержку правительства	
19	Непосредственное воплощение проекта по регламенту	
20	Начать процесс обеспечения в соответствии с международными правилами проведения конкурентных торгов	
21	Собрать данные по техническим, коммерческим, экономическим, финансовым, управленческим и организационным аспектам	
22	Распределить контракты	
23	Распределить первый выпуск продукции	

Список литературы

1. Управление проектами/ Патрик Харпер-Смит, Саймон Дерри. - Дело и сервис. – Москва.- 2011
2. Управление проектами от А до Я/ Ричард Ньютон . -Альпина паблишерз.- Москва.- 2009
- 3.Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании.- СПб: Питер. – 2012
4. Новиков Д.А.Управление проектами: организационные механизмы М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.