

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Учебное пособие

С о с т а в и т е л и :

Л. И. Найденова, Е. В. Щанина, А. В. Седлецкий

Пенза
Издательство ПГУ
2024

УДК 658
ББК 60.823.3
У67

Р е ц е н з е н т ы :

доктор социологических наук, профессор,
заведующий кафедрой политологии, социологии и связей с общественностью
Ульяновского государственного технического университета
О. В. Шиняева;

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента, информатики и общегуманитарных наук
Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ
В. А. Юдина;

кандидат социологических наук, доцент,
и.о. заведующего кафедрой государственного управления и социологии региона
Пензенского государственного университета
Е. В. Еремина

Управление проектами в профессиональной сфере :
У67 учеб. пособие / сост.: Л. И. Найденова, Е. В. Щанина,
А. В. Седлецкий. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2024. – 80 с.

ISBN 978-5-907752-92-4

Приведен теоретический материал по дисциплине «Управление проектами в профессиональной сфере». Рассматриваются основные концепции и методологии проектного менеджмента, практики разработки проектов в области управления персоналом организации, направления развития системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, механизмы разработки проектных предложений и мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом. Даны контрольные вопросы по разделам, а также темы докладов и рефератов.

Издание подготовлено на кафедре «Социология и управление персоналом» Пензенского государственного университета, соответствует требованиям обязательного минимума по содержанию и уровню подготовки магистра и предназначено для обучающихся очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» по курсу «Управление проектами в профессиональной сфере».

УДК 658
ББК 60.823.3

ISBN 978-5-907752-92-4

© Пензенский государственный
университет, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	6
Тема 1. История развития, сущность и основные характеристики проектного управления	6
1.1. История применения проектного управления в России и за рубежом.....	6
1.2. Современная концепция и стандарты проектного менеджмента	10
1.3. Системы управления проектами. Группы процессов управления проектами.....	13
Тема 2. Основы управления проектами	18
2.1. Цели и ограничения проекта.....	19
2.2. Типы проектов.....	21
2.3. Структура, жизненный цикл проекта и его основные фазы.....	22
2.4. Окружение и факторы проекта.....	24
2.5. Факторы выполнения проекта, заинтересованные стороны и участники проекта	26
Тема 3. Планирование проекта	33
3.1. Основные задачи и планирование содержания проекта	33
3.2. Методы оценки длительности работ и процессы планирования проектов	34
3.3. Ресурсное обеспечение при разработке проекта	37
3.4. Составление календарного плана и эффективность проекта	38
Раздел 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ	44
Тема 4. Организация управления проектом	44
4.1. Руководитель проекта, его обязанности и характеристики.....	44
4.2. Состав и функции участников проекта.....	45
4.3. Команда проекта, ее формирование и развитие	46
4.4. Теоретические основы управления командой, подбор и формирование команды	47
4.5. Организация работы команды	49
Тема 5. Управление проектными коммуникациями.....	52
5.1. Основные сведения о коммуникациях проекта	52
5.2. Классификация коммуникаций	54
5.3. Планирование коммуникаций	55
5.4. Методы и каналы распространения информации.....	58
Тема 6. Исполнение, контроль и завершение проекта	64
6.1. Организация исполнения проекта	64
6.2. Мониторинг и контроль проекта.....	66
6.3. Процессы выполнения и технологии контроля выполнения проекта	68
6.4. Управление изменениями	69
6.5. Закрытие проекта	72
Ответы к тестам	79

ВВЕДЕНИЕ

Углубление технологического разделения и кооперации труда, особенно в условиях развития информационных технологий, обуславливает развитие дифференциации и интеграции управляемых и управленческих процессов и организаций, в которых они осуществляются, т.е. разработкой, принятием и реализацией управленческих решений. Вместе с этим возрастают значение и сложность управления, обеспечивающего согласованность и эффективность всех элементов организации, ее взаимодействия с внешней средой: поставщиками, потребителями, органами государственного управления, что усиливает роль и увеличивает сложность:

- основного продукта и средства управления – управленческого решения;
- технологии и организации процессов его разработки, принятия и реализации;
- квалификационных и личностных требований к выполняющим эти процессы работникам.

В настоящем учебном пособии раскрыта сущность этих проблем, показаны пути и методы их решения на основе использования современных достижений науки и практики управления организациями. Значительное место отведено вопросам внедрения и использования в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений в организациях современных информационных технологий.

Учебная дисциплина «Управление проектами в профессиональной сфере» имеет следующие цели:

- сформировать у выпускников вузов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» знания основных концепций, теории и методологии проектного менеджмента;
- способствовать приобретению ими практических навыков разработки проектов в области управления персоналом в бизнес-организациях и государственном управлении;
- способствовать формированию готовности у выпускников к выполнению таких трудовых функций, как разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения; разработка системы стратегического управления персоналом.

В результате изучения данного материала студент должен:

- знать основы постановки задач по решению проблем с помощью проектного управления, процессы разработки стратегии командной работы, способы оценки своих ресурсов и их пределов;

– уметь формулировать сущность проекта по выявленной проблеме; разрабатывать цель и задачи проекта; формировать план реализации проектной деятельности в условиях появления рисков; использовать на практике механизмы оценки качества проектной деятельности; формировать стратегию командной работы для достижения поставленной цели и организовывать работу команды; оценивать эффективность организационных изменений с учетом социально-экономических последствий; применять технологии проектирования социальных систем для принятия кадровых решений; формулировать обоснованные проекты совершенствования системы и технологий стратегического управления персоналом;

– владеть навыками планирования ресурсов в реализации проектной деятельности; методами корректировки плана реализации проекта в ходе мониторинга проектной деятельности; технологиями оценки эффективности результатов проекта; навыками проведения отбора членов команды для достижения поставленной цели; навыками регулирования командной работы на основе коллегиальных решений; навыками оценки эффективности проводимых изменений в организации, учитывая социально-экономические последствия; методиками проектирования социальных систем и принятия кадровых решений.

Учебное пособие составлено на основе профессионального стандарта 07.003 «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н) и соответствует рабочей программе по данному предмету.

Раздел 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1. История развития, сущность и основные характеристики проектного управления

План

1.1. История применения проектного управления в России и за рубежом.

1.2. Современная концепция и стандарты проектного менеджмента.

1.3. Системы управления проектами. Группы процессов управления проектами.

1.1. История применения проектного управления в России и за рубежом

Историю становления и развития методологии управления проектами за рубежом можно проследить по четырем этапам.

1. Зарождение управления проектами (1930–1960). В 1937 г. в США была реализована первая разработка сложных проектов по матричной организации управления. В 1950-х гг. в рамках развития военно-промышленного комплекса (ВПК) США отработывалась методика управления сложными и крупными проектами. В этот же период разработан метод критического пути, сформулирован системный подход к управлению проектами по стадиям его жизненного цикла.

2. Развитие методов сетевого планирования (1960–1970). Управление проектами концентрируется на методах и средствах PERT и СРМ. Начинается распространение сетевых методов управления проектами в Европе. Также разработана целостная система материально-технического обеспечения и система сетевого планирования GERT (*Graphical Evolution and Revise Technique*).

3. Развитие системного подхода к управлению проектами (1970–1980). В этот период разрабатываются проблемы взаимодействия руководителя проекта и команды проекта, методы управления конфликтами, организационные структуры управления проектами. В 1970-е гг. крупномасштабные проекты столкнулись с оппозицией защитников

окружающей среды (атомные электростанции, транспортные сети, нефтегазовые проекты). Это послужило толчком для разработки внешнего окружения проектов, включения экономических, экологических, социальных и других факторов в процессы управления проектами.

4. Становление управления проектами как сферы профессиональной деятельности (1980–1990). Развиваются методы управления проектами в строительстве с ориентацией на заказчика. В практику входят методы управления изменениями, развивается управление качеством. Развитие информационных технологий открывает новые возможности управления проектами – планирование, составление графиков работ, контроль и анализ времени, стоимости, ресурсов.

Большинство исследователей считают, что серьезные целенаправленные работы в области управления проектами начались в середине XX в. В частности, в 1937 г. американский ученый Л. Гулик предложил матричную организацию для реализации сложных проектов. Его работы создали предпосылки для перехода от бюрократических организационных структур к адаптивным, которые являлись более пригодными для управления проектами.

Серьезные разработки в области проектного управления стали появляться после внедрения на промышленных предприятиях электронно-вычислительных машин (ЭВМ) и программных продуктов. В 1956 г. американские специалисты М. Р. Уолкер и Д. Келли использовали ЭВМ для календарного планирования. В результате был разработан метод критического пути CPM. Данный метод был реализован на ЭВМ UNIVAC и прошел успешное тестирование при проектировании строительства химического завода в штате Кентукки (США).

К концу 50-х гг. прошлого века методология управления проектами начала широко использоваться в разработках аэрокосмических проектов NASA. В 1959 г. комитетом Андерсена NASA был использован системный подход к управлению проектами на различных стадиях его жизненного цикла.

В 1966 г. был разработан метод графической оценки и анализа GERT – вероятностный метод сетевого планирования. Он применяется, когда последующие задачи могут начинаться только при условии выполнения некоторых предыдущих задач. Метод основан на процедурах статистического моделирования, которые используются, когда сложно однозначно определить содержание и последовательность необходимых работ для достижения конечных целей проекта, т.е. в условиях его многовариантности.

В 60-х гг. прошлого века началось управление проектами как самостоятельный вид профессиональной научной и практической деятельности. На этой основе создается профессиональная ассоциация – Институт управления проектами. Ее цель – консультационная поддержка реализации проектов. Первыми членами ассоциации были представители США, Канады, Японии, Австралии, ЮАР, ряда стран Европы. На собрании ассоциации в 1976 г. в Монреале (Канада) были обсуждены профессиональные стандарты и этические нормы для специалистов в сфере управления проектами, а с 1984 г. такие работники стали называться специалистами по управлению проектами.

С начала 1980-х гг. ведется активная работа по обобщению лучшего опыта в сфере управления проектами. В 1987 г. в США было опубликовано первое издание коллективной работы сотрудников Института проектного управления «Свод знаний по проектному управлению» (*Project Management Body of Knowledge (PMBoK)*), в которой определены место, роль и структура методов и средств управления проектами.

Управление проектами в России зародилось в 1930-е гг. в период индустриализации и в целом шло в русле мировых тенденций.

1. Зарождение управления проектами (1930–1960). Рост однотипного, серийного производства, прежде всего в сфере жилищного строительства, дал толчок для развития теории и практики поточной организации работ по реализации строительных проектов. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируются на линейных моделях Ганта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации.

2. Развитие и внедрение методов сетевого планирования (1960–1980). В данный период происходят разработка и широкое применение сетевых методов. Сетевые методы преподавали студентам во всех строительных вузах.

3. Создание программных комплексов управления проектами (1970–1980). В начале 1970-х гг. развиваются первые программные комплексы. Они содержали временной и стоимостный анализ, включая оптимизацию сроков и стоимости работ и проектов. Развитие управления проектами постепенно перешло от управления единичными проектами к управлению деятельностью всей организации, выполняющей много проектов одновременно.

4. Разработка и внедрение автоматизированных систем управления (1975–1990). В этот период активно велись компьютеризация и автоматизация в промышленности и строительной сфере. Появляются

системы автоматизации проектирования (САПР), подготовки производства, управления технологическими процессами (автоматизированная система управления технологическим процессом (АСУ ТП)). В этот период активно используются ЭВМ в управлении производством при проектно-конструкторских работах, расчете смет и определении потребности в ресурсах.

5. Создание интегрированных АСУ (1980–1990). К началу 1980-х гг. стало очевидным, что все участники проекта работают в единой информационной среде. В эти же годы происходит создание интегрированных автоматизированных систем управления. Интеграция функциональной части предусматривала горизонтальную интеграцию управления жизненным циклом продукции и интеграцию всех связанных с ним видов деятельности, а также вертикальную интеграцию всех уровней управления системы. Интеграция обеспечивающей части включала информационную, техническую и организационную интеграцию системы.

6. Формирование управления проектами в русле международной практики (с 1990 г.). Начиная с 1990-х гг. отечественная практика управления проектами начинает интегрироваться в международную, нередко за счет утраты своего богатого опыта в области программно-целевого управления, сетевого планирования и управления. Полноценного научного и практического диалога между Россией и международным сообществом не сложилось. Развитие методов и инструментов управления проектами свелось к копированию западных практик.

Управление проектами в СССР как специфический вид деятельности зародился в 30-х гг. прошлого века в период индустриализации народного хозяйства. В этот период началась реализация целого ряда крупных индустриальных проектов (ДнепроГЭС, создание государственной системы электрификации, освоение крупных месторождений угля и железной руды, формирование крупных территориально-индустриальных комплексов).

В 1930-х гг. в СССР была сформирована теория организации строительного потока, которая явилась базой для современного управления строительством. В этот период было предложено применять для календарного планирования в строительстве диаграммы Ганта и циклограммы с использованием графоаналитических методов их оптимизации.

В конце 1950-х гг. в СССР начинаются интенсивные работы по развитию методов и инструментов сетевого планирования. У истоков этих работ стояли крупные отечественные ученые М. Л. Разу,

С. И. Луховицкий, И. А. Радчик, В. И. Воропаев. В результате к концу 1960-х гг. в СССР был разработан уникальный инструментарий сетевого моделирования, превосходящий по своему уровню зарубежные аналоги CRM и PERT.

В последнее десятилетие XX в. в России активно формируется профессиональное сообщество специалистов в области управления проектами; в 1990 г. была создана ассоциация управления проектами СОВНЕТ. С февраля 1991 г. СОВНЕТ является национальным российским членом Международной ассоциации управления проектами IPMA (*International Project Management Association*).

Основные направления деятельности ассоциации включают: объединение профессиональных специалистов в области управления проектами; поддержку молодых специалистов в сфере управления проектами; международную сертификацию организаций и специалистов по системе IPMA СОВНЕТ; обучение профессиональному управлению проектами; аккредитацию образовательных программ в области управления проектами.

На сегодняшний день известно, что в России сформировано и работает профессиональное сообщество специалистов по проектному менеджменту. Консолидация их деятельности осуществляется на базе ассоциации СОВНЕТ и Московского и Санкт-Петербургского отделений американского Института управления проектами.

В настоящее время в России ведутся интенсивные работы по выявлению новых направлений и сфер применения управления проектами. Совершенствуются подходы к проектированию и внедрению проектно-целевых организационных структур; начинается использование инструментария управления проектами в сферах здравоохранения, образования, социальной защиты. Изучаются возможности использования проектного менеджмента в сфере государственного управления, в межгосударственных и общественных проектах и программах. Активизируются процессы сертификации в области управления проектами.

1.2. Современная концепция и стандарты проектного менеджмента

Развитие концепции управления проектами существенно повлияло на трактовку этого термина. В настоящее время в учебной и научной литературе можно встретить различные дефиниции понятия «проект».

Американский Институт проектного управления в своем «Руководстве к своду знаний по управлению проектами» трактует понятие «проект» следующим образом: «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов».

Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 10006-2005, разработанный на основе международного стандарта ISG/CD10006, дает следующее определение: «Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов».

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное при наличии ряда ресурсов и ограничений.

Общие признаки, характеризующие проект:

1. Однократность, уникальность, новизна (для компании) деятельности.
2. Направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов.
3. Срочность, ограниченность по времени.
4. Потребность в ресурсах и их ограниченность.
5. Ориентация на удовлетворение потребностей заказчика.
6. Существующая неопределенность.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

- разовость – все проекты представляют собой разовое явление. Они появляются и исчезают, оставляя конкретные результаты;
- уникальность – каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то характерное только для него;
- инновационность – в процессе реализации проекта создается новое;
- результативность – все проекты имеют определенные результаты (новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании) и направлены на достижение целей;
- временная локализация – все проекты ограничены четкими временными рамками.

Выделяются следующие особенности проекта как объекта управления.

1. Уникальность проекта означает, что его результатом являются уникальный продукт, услуга или процесс. Уникальность может быть связана с характеристиками создаваемого продукта (услуги), условиями его создания, технологиями, используемыми при реализации проекта.

2. Направленность на достижение конкретной цели означает, что любой проект предполагает получение определенного, конкретного, заранее планируемого результата. Проект можно считать успешным, если сформулированная цель достигнута в полном объеме.

3. Определенность сроков начала и завершения предполагает, что каждый проект имеет даты начала и завершения. Продолжительность проекта определяется его сложностью, доступностью ресурсов, требованиями участников и многими другими причинами.

4. Однократность осуществления – то, что отличает проект от текущей деятельности организации. Если операционная (текущая) деятельность представляет собой повторяющийся, зачастую циклический процесс, который реализуется на основе установленных в организации алгоритмов и процедур, то проект носит разовый характер, ограничен во времени, его результат уникален.

5. Ограниченность ресурсов включает то, что каждый проект нуждается в ресурсах для его реализации (недвижимость, технологическое оборудование, транспорт, сырье и материалы, трудовые ресурсы). При планировании проекта следует всегда учитывать условие ограниченности ресурсов.

6. Комплексность означает то, что при планировании и реализации проекта его следует рассматривать как комплексную динамическую систему, находящуюся под влиянием системы факторов, многие из которых носят недетерминированный характер. При этом комплексность означает, что проект имеет ограниченную область, отделенную от другой деятельности организации и от других проектов.

Многие проекты не могут быть успешно реализованы в рамках существующих на предприятиях организационных структур. Поэтому необходима специальная организация проектной деятельности. Например, для выполнения проекта создаются временные организационные структуры, в рамках которых формируются команды проекта на срок разработки проекта.

1.3. Системы управления проектами. Группы процессов управления проектами

Общепринятым на современном этапе подходом к управлению проектами является процессный подход. Все процессы проектов и продуктов были должным образом выстроены и связаны с другими процессами для облегчения их координации.

К процессам управления относят процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.

Процесс – это совокупность действий, приносящая результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

1. Процессы управления проектами, касающиеся организации и описания работ проекта (которые будут подробно описаны далее).

2. Процессы, ориентированные на продукт, касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы инициации – принятие решения о начале выполнения проекта;

- процессы планирования – определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;

- процессы исполнения – координация людей и других ресурсов для выполнения плана;

- процессы анализа – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;

- процессы управления – определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;

- процессы завершения – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта. Такие процессы включают в себя:

- планирование качества – определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь;

– планирование организации – определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;

– назначение персонала – назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;

– планирование взаимодействия – определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;

– идентификация риска – определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;

– оценка риска – оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;

– разработка реагирования – определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;

– планирование поставок – определение того, что, как и когда должно быть поставлено;

– подготовка условий – выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Понятие «область управления проектами» выделяет теоретические знания, практические навыки и опыт в управлении проектами в самостоятельное направление в науке управления.

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РМВоК) вводит выражение «Область знаний по управлению проектами» («*Project management knowledge area*») и трактует его как особую область управления проектами, определяемую ее требованиями к знаниям и описываемую в терминах ее составных процессов, практик, входов в процессы, выходов из процессов, инструментов и методов. При этом выделяется десять областей знаний по управлению проектами:

- управление интеграцией проекта;
- управление содержанием проекта;
- управление временем проекта;
- управление стоимостью проекта;
- управление качеством проекта;
- управление человеческими ресурсами проекта;
- управление коммуникациями проекта;
- управление рисками проекта;
- управление закупками проекта;
- управление заинтересованными лицами.

Таким образом, в широком понимании область знаний по управлению проектами обозначает направление в теории и практике этого предмета и аналогична словосочетанию «область управления проектами». В узком смысле выражение «область знаний по управлению проектами» подразумевает одну из функций управления (менеджмента), т.е. планирование, организацию, мотивацию, контроль, регулирование или их сочетание.

Для чего HR-менеджеру необходимо отличать задачу от проекта? Успешность решения «задачи» на 100 % зависит от уровня профессиональной и управленческой компетентности руководителя, которому она поставлена, так как все ресурсы находятся в его ведении. На успешность «проекта» влияют два фактора: профессиональная и управленческая грамотность его руководителя (50 %) и наличие и действенность механизмов управления проектами в компании (также 50 %). Для развития профессиональных и управленческих компетенций в образовательные программы направлений подготовки по управлению персоналом введен изучаемый предмет.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории и практики управления проектами в нашей стране и за рубежом.
2. Назовите признаки проекта, которые являются универсальными и характерны для любого проекта.
3. В чем состоят основные отличия проектного управления от традиционного менеджмента?
4. Какие группы процессов входят в структуру управления процессами?
5. Что общего у проекта и текущей операционной деятельности и чем они различаются?
6. В каких функциональных областях реализуются методы управления проектами? Охарактеризуйте эти области.

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. Под управлением проектом понимают...

- а) деятельность управленческого персонала проекта;
- б) процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта;

- в) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
- г) управление сроками, стоимостью и рисками проекта.

2. Под проектом в методологии управления проектами понимается...

- а) комплекс финансовой документации по проекту;
- б) комплекс рабочей документации;
- в) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов;
- г) комплекс проектно-сметной документации.

3. Понятию «проект» присущи следующие признаки:

- а) неограниченная протяженность во времени;
- б) направленность на достижение конкретных целей;
- в) обособленное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- г) уникальность.

4. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что...

- а) проект является неоднократной циклической деятельностью;
- б) проект является однократной нециклической деятельностью;
- в) проект обязательно связан с созданием новых образцов продукции;
- г) проект не может выполняться в рамках производственной системы.

5. К общим признакам проекта относятся...

- а) наличие цели;
- б) ограничение во времени;
- в) неограниченность ресурсов;
- г) разрозненность отдельных процедур.

6. В функциональные области проектного менеджмента входят...

- а) управление стоимостью;
- б) управление качеством;
- в) управление производством;
- г) управление персоналом, разрабатывающим проект.

7. В функции управления проектами не входит...

- а) управление коммуникациями;

- б) управление технологическим развитием производства;
- в) управление рисками;
- г) управление качеством.

8. Из приведенных ниже примеров являются проектами...

- а) внедрение автоматизированной системы учета на сельскохозяйственном предприятии;
- б) организация кампании продвижения новой модели автомобиля на рынок;
- в) обучение студентов по специальности «Экономическая безопасность»;
- г) контроль качества продукции на предприятии пищевой промышленности.

9. К основным группам процессов управления проектами относятся...

- а) процессы календарного планирования;
- б) процессы подписания контрактов с поставщиками;
- в) процессы инициирования проекта;
- г) процессы завершения проекта.

Задание 1

Изучите и охарактеризуйте:

- а) международные стандарты по управлению проектами;
- б) национальные стандарты по управлению проектами.

Задание 2

Строительная компания «Зодчий» осуществляет строительство деревянных домов «под ключ» с 1992 г. За годы работы компания накопила обширный опыт в сфере деревянного домостроения и является одним из уверенных лидеров рынка. «Зодчий» предлагает комплексное строительство дачных домов в Москве, Московской области, а также в других регионах и выполняет весь спектр работ от заготовки и переработки сырья до проектирования и возведения дома на участке. В компании «Зодчий» можно купить деревянный дом из бруса, заказать загородный дом из дерева, выполненный по каркасной технологии. Компания выполняет реконструкцию и ремонт существующих построек заказчика. Кроме того, компания принимает заказы на возведение кирпичных коттеджей. За 24 года работы компанией было построено более 202 тыс. домов и бань.

Задания к кейсу

1. Обсудите, можно ли считать деятельность компании проектной.

2. Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).

3. Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

Список литературы

1. Алавердов А. Р., Куроедова Е. О., Нестерова О. В. Управление персоналом : учеб. пособие. М. : МФПУ Синергия, 2013. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451378>

2. Грошева Е. К., Начаркин М. А., Чуприн А. Д. Этапы развития проектного управления в мире и в России // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 2. С. 32–35.

3. Лещева И. А., Страхович Э. В. Основы управления проектами / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=493092>.

4. Мироненко Н. В., Леонова О. В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое консультирование. 2017. № 6. С. 65–71.

5. Процессы управления проектами. URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15150&ysclid=lkawmp8rsl764023988> (дата обращения: 05.07.2023).

6. Руководство к своду знаний по управлению проектами. URL: <http://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/> (дата обращения: 24.08.2022).

7. Рыбкина Е. А., Гильмутдинов С. Р. Управление проектами: область, методология, система // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 1. С. 36–39.

Тема 2. Основы управления проектами

План

- 2.1. Цели и ограничения проекта.
- 2.2. Типы проектов.
- 2.3. Структура, жизненный цикл проекта и его основные фазы.
- 2.4. Окружение и факторы проекта.
- 2.5. Факторы выполнения проекта, заинтересованные стороны и участники проекта.

2.1. Цели и ограничения проекта

Процесс целеполагания (установления целей) является неотъемлемым элементом управления. Постановка целей – необходимое условие успешной реализации проектов.

Генеральной целью проекта можно считать ожидаемый результат проекта, на который рассчитывает его заказчик. Генеральной целью называют также четкое описание конечного состояния системы (связанной с будущими результатами), изменяемой в проекте.

Существует несколько методик целеполагания. Наибольшее распространение получила методика SMART, в соответствии с которой цели проекта должны быть: конкретными; измеримыми; достижимыми; значимыми; соотносимыми с конкретным периодом времени.

Конкретность цели предполагает, что в формулировке цели точно определен результат, который планируется достичь в проекте. Нельзя, чтобы различные участники проекта могли бы понимать генеральную цель по-разному.

Измеримость цели понимается как возможность формирования системы количественных показателей, с помощью которых однозначно определяется достижение генеральной цели проекта либо степень приближения к ней.

Достижимость – это возможность достижения цели в существующих условиях с учетом существующих ограничений. Данный критерий характеризует реалистичность цели, что чрезвычайно важно для мотивации проектной команды.

Значимость определяется согласованностью генеральной цели отдельного конкретного проекта с миссией и стратегией компании, реализующей данный проект. Цель проекта является значимой, если решение поставленных в проекте задач окажется полезным для решения глобальных стратегических задач компании.

Соотнесение с конкретным периодом времени означает, что должны быть определены какие-либо временные рамки для реализации проекта. Установление временных границ позволяет сделать процесс реализации проекта управляемым.

Во многих проектах изложение только одной генеральной цели не позволяет полностью описать содержание проекта, определить ресурсы и сроки, необходимые для его реализации. В таких ситуациях рекомендуется излагать генеральную цель в виде составляющих ее подцелей, представляющих цели более низкого уровня. Все уровни, связанные вместе в иерархическую схему, называются деревом целей.

Эта иерархия формулируется в следующем виде:

- генеральная цель проекта;
- цели первого уровня (промежуточные цели, совокупность которых конкретизирует генеральную цель);
- цели второго и последующих уровней (небольшие цели, объясняющие цели предыдущего уровня).

Декомпозиция целей начинается с верхнего уровня, при этом основным принципом декомпозиции является полнота, т.е. каждая цель верхнего уровня должна быть исчерпывающе представлена подцелями последующего уровня.

Каждый проект зависит от внутренних и внешних условий, в которых он реализуется. Эти условия формируют определенные барьеры, называемые ограничениями, которые необходимо учитывать при исполнении проекта. Выделим основные типы ограничений проекта.

Природно-географические – означают, что каждый проект реализуется в определенном географическом месте с определенными природными условиями. Например, при строительстве объекта недвижимости нужно учитывать температурные режимы данной местности, особенности грунта местности, где возводится объект и другие факторы.

Технические – это такие ограничения, которые должны выполняться в определенной последовательности, что необходимо учитывать при планировании проекта. Например, в проекте разработки нового программного обеспечения последовательно должны реализовываться операции проектирования, кодирования, испытания в сети.

Технологические – это проекты, выполняемые на действующем предприятии, и в распоряжении руководителя проекта имеются только оборудование и технологии данного предприятия.

Корпоративные – это ограничения, при реализации которых их руководитель вынужден учитывать стратегию компании, особенности ее документооборота, политику в области качества и другие факторы.

Временные – означают, что имеются ограничения по заданным параметрам (например, по срокам выполнения).

Ресурсные – это ограничения, выполняемые в условиях определенных или ограниченных ресурсов. Недостаток ресурсов может существенно повлиять на технические и временные ограничения проекта.

2.2. Типы проектов

Проекты, реализуемые в настоящее время, чрезвычайно многообразны, поэтому для удобства анализа их целесообразно сгруппировать по различным классификационным признакам.

По главной цели реализации различают проекты:

- коммерческие, имеющие целью получение прибыли;
- некоммерческие, имеющие целью достижение социального эффекта.

По специфике конечного продукта (назначению) существуют проекты: организационные; технические; социальные; экономические; смешанные.

По характеру изменений, происходящих в организации, различают проекты:

- оперативные (связанные с текущей деятельностью компании);
- стратегические (влияющие на концептуальные позиции компании).

Оперативные проекты связаны с текущей операционной деятельностью организации. Стратегические проекты влияют на корпоративную стратегию компании, на содержание и структуру ее бизнес-модели.

По степени сложности проекты делятся: на монопроекты; мультипроекты; мегапроекты.

Монопроекты направлены на решение одной задачи, как правило, в рамках одного предприятия. Они могут быть чрезвычайно разнообразными по целям и решаемым задачам, иметь четкие ограничения по временным параметрам и выделяемым ресурсам.

Мультипроект представляет собой комплекс взаимосвязанных монопроектов, объединенных общей целью, при этом в состав мультипроекта могут входить различные по специфике конечного продукта монопроекты (организационные, технические, социальные).

К мегапроектам относят проекты по организации мероприятий мирового масштаба, целевые программы по развитию экономики страны и реформированию крупных отраслей. Мегапроекты содержат в своем составе большое число моно- и мультипроектов. Характерными чертами мегапроектов являются чрезвычайно высокая стоимость, длительные сроки реализации и большое количество участников. Условно к мегапроектам относят проекты стоимостью свыше 1 млрд долл. и длительностью 5–7 и более лет.

По составу и характеру привлеченных сторон различают проекты: международные; национальные; региональные; местные (муниципальные); отраслевые; ведомственные; корпоративные; смешанные.

По длительности (срокам реализации) различают проекты: краткосрочные; среднесрочные; долгосрочные.

Срок реализации краткосрочных проектов – 1–3 года. Среднесрочные проекты реализуются за 3–5 лет. Длительность осуществления долгосрочных проектов составляет более 5 лет.

2.3. Структура, жизненный цикл проекта и его основные фазы

В структуре проекта основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности – как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности. Объектами проектирования могут быть:

- объекты материальной природы (строительство нового административного здания, создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляются новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства и функции (в техническом проектировании);

- нематериальные свойства и отношения (проекты, направленные на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме). Это проекты влияния (рекламные кампании; проектирование идеологий, систем воспитания);

- услуги;

- организации и структурные подразделения;

- мероприятия с применением проектных методик (массовые мероприятия – спортивные, праздничные, общественные);

- законопроекты.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие.

Цель проектирования – это разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

Средства – это совокупность приемов и операций для достижения цели.

Методы – это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом формализации идеи проекта и моментом его закрытия.

Наиболее крупные временные элементы жизненного цикла называют фазами, поэтому жизненный цикл проекта можно определить так же, как совокупность последовательных фаз проекта. Отделение одной фазы от другой основывается на реализации некоторых контрольных мероприятий, в ходе которых устанавливаются сделанные ошибки и несоответствия и вырабатываются корректирующие мероприятия. Такие контрольные мероприятия называют контрольными точками. Фазы ограничены во времени.

В общем случае в жизненном цикле проекта чаще всего выделяют четыре последовательные фазы: концептуальную фазу, фазу планирования, фазу реализации и фазу завершения.

Очевидно, что фазы жизненного цикла связаны между собой: результат выполнения одной фазы становится исходной информацией для следующей. В реальном проекте отдельные фазы могут накладываться друг на друга. В свою очередь, каждая из них делится на более мелкие элементы – фазы следующего уровня (полфазы, этапы). Таким образом, жизненный цикл проекта представляет собой законченную последовательность логически связанных фаз различных уровней.

В ходе концептуальной фазы анализируются предпосылки реализации проекта, имеющиеся проектные инициативы, оцениваются условия, ограничения и окружение проекта, рассматриваются факторы, влияющие на стоимостные и временные параметры проекта. Данная фаза проекта включает в себя следующие этапы:

- инициирование проекта, включающее анализ потребностей, формулировку проектных инициатив, анализ и оценку проектных инициатив;
- выбор проектной инициативы для реализации, анализ связанных с ней рисков и ограничений, оценку требуемых ресурсов, предварительный прогноз затрат на реализацию проекта;
- формализация идеи в виде письменного документа;
- формирование проектной команды;
- формальный запуск проекта.

В рамках фазы планирования определяется структура проекта, разрабатывается и утверждается базовый план проекта. В ходе этой фазы решаются следующие задачи:

- разработка детализированных планов проекта;
- формулировка основных задач и установление связей между ними;
- определение основных вех проекта;
- детальная оценка результатов проекта;
- утверждение базового плана и другой технико-экономической документации по проекту.

Фаза реализации посвящена осуществлению проекта в соответствии с его базовым планом и требованиями заказчика. В рамках этой фазы руководитель и команда проекта должны решить следующие задачи:

1. Привлечение исполнителей, способных выполнить все сформулированные задачи проекта, и организация их взаимодействия.
2. Привлечение поставщиков ресурсов, администрирование контрактов.
3. Организация выполнения и контроля хода работ.
4. Анализ промежуточных результатов работ, принятие решений о переходе к последующим этапам.

Фаза завершения проекта предполагает реализацию формализованных процедур передачи проекта в эксплуатацию и подведения его итогов. В рамках этой фазы предполагается решение следующих управленческих задач.

1. Закрытие контракта и бюджета проекта.
2. Подготовка официальной отчетности по проекту.
3. Предметная и документальная передача результатов проекта заказчику.
4. Увольнение руководителя проекта и проектной команды.
5. Необходимо подчеркнуть, что число элементов каждой фазы и их содержание могут изменяться, какие-то этапы могут быть очень короткими либо совсем отсутствовать.

2.4. Окружение и факторы проекта

Проект можно рассматривать как ограниченную по времени существования организацию внутри корпорации, которую в этом случае называют материнской. Эта организация возникает, функционирует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой. Окружение проекта представляет собой сложный комплекс взаимо-

связанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект в процессе его реализации.

Во внешней среде принято выделять ближнее окружение и дальнее окружение.

Ближнее окружение формируется материнской корпорацией, которая оказывает влияние на проект через стратегические и оперативные решения менеджмента. На реализацию проектов также серьезное влияние оказывает корпоративная культура материнской организации.

Дальнее окружение проекта определяется внешними, внекорпоративными факторами, которые оказывают влияние на проект либо непосредственно, либо через материнскую корпорацию.

Обычно выделяют следующие основные группы факторов дальнего окружения.

1. Экономические факторы (валютные курсы, темпы инфляции, тарифы и налоги, ставки по кредитам).

2. Политические факторы (политическая стабильность, поддержка материнской корпорации или проекта со стороны правительства или региональных органов власти, политические риски).

3. Социально-демографические факторы (демографическая ситуация в регионе, социокультурные и демографические характеристики населения региона, отношение населения и общества к проекту).

4. Правовые факторы (нормативно-правовое обеспечение предпринимательской и инвестиционной деятельности, таможенные режимы, межправительственные соглашения).

5. Природные и климатические факторы.

6. Научно-технологические факторы (уровень развития технологий, состояние научной и производственной инфраструктуры, логистические условия и др.).

Следует учитывать, что окружение проекта – как ближнее, так и дальнее – не остается неизменным в процессе его реализации. Задачей руководителей проекта являются выявление, анализ и учет наиболее существенных факторов.

Такие факторы часто выявляют с помощью PEST-анализа – маркетингового инструментария, который позволяет выделить политические, экономические, социальные и технологические факторы.

2.5. Факторы выполнения проекта, заинтересованные стороны и участники проекта

К факторам, определяющим переход на управление проектами, относятся:

- 1) сокращение жизненного цикла продукта;
- 2) глобальная конкуренция;
- 3) «взрыв» объема знаний (новые технологии);
- 4) увеличение доли корпораций малых размеров (необходимость большей кооперации);
- 5) усиление внимания клиенту (работа фирмы под потребности групп населения);
- 6) быстрое развитие стран «третьего мира» и стран с закрытой экономикой (новые специфические рынки, совместные предприятия).

Критические факторы успеха проекта включают:

- миссию проекта, четкую постановку целей и границ проекта;
- поддержку со стороны высшего руководства;
- наличие и качество планов;
- учет требований заказчика;
- учет требований пользователей;
- наличие необходимых технологий;
- наличие квалифицированных исполнителей;
- эффективную систему контроля;
- эффективные коммуникации;
- разрешение трудностей.

Национальные требования к компетентности специалистов следующим образом определяют заинтересованные стороны проекта: «Заинтересованные стороны (участники проекта, стейкхолдеры) – физические лица или группы лиц, юридические лица или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и (или) их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта». Заинтересованные стороны могут быть непосредственно вовлечены в осуществление проекта и могут косвенно воздействовать на него, или, наоборот, осуществление проекта может влиять (позитивно или негативно) на их интересы.

Таким образом, можно выделить два уровня заинтересованных сторон:

- участники – физические лица и организации, непосредственно участвующие в проекте и выполняющие в нем те или иные виды работ;

– заинтересованные лица – внешние по отношению к проекту стороны, которые непосредственно не выполняют никакие проектные работы, но проявляют интерес к проекту, либо результаты проекта каким-либо образом могут повлиять на их интересы.

Определим основных участников проекта.

Инициатор проекта – это физическое лицо или организация, предложившая идею проекта. В дальнейшем инициатор, предложив идею, может не участвовать в проекте либо может участвовать в каком-либо другом качестве. Можно говорить о выполнении роли инициатора только в том случае, если идея проекта формализована в виде некоторого начального документа (заявки на проект, инвестиционного предложения, предварительного бизнес-плана и др.).

Инвестор – субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложения собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование. В качестве инвестора могут выступать:

- органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом;
- граждане, организации, объединения предпринимателей и другие юридические лица;
- иностранные физические и юридические лица, государства и международные организации.

В частности, инвесторами могут быть банки, инвестиционные фонды, сами материнские компании. Инвестор может быть одновременно заказчиком проекта.

Заказчик – это физическое или юридическое лицо, которое получает результат реализации проекта. Заказчик поручает выполнение проекта группе исполнителей и принимает результаты выполнения. Заказчик определяет цель проекта, содержание будущих результатов проекта и критерии, которые будут использоваться при приемке проекта. Заказчиком внутреннего проекта развития компании обычно является ее руководство либо отдельное подразделение компании – так называемый внутренний заказчик.

Руководитель проекта – это нанятое по контракту внешнее физическое лицо, полностью отвечающее за выполнение проекта, получение запланированного результата и координирующее все процессы управления проектом в течение его жизненного цикла. Иногда эту должность называют по-другому – менеджер проекта, координатор проекта, директор проекта, понимая под этим степень значимости и уровень формализации данной управленческой роли в материнской компании.

Куратор проекта – сотрудник (обычно топ-менеджер) организации – заказчика проекта, который обеспечивает поддержку и контроль проекта со стороны заказчика. Куратором проекта может быть лицо, которое обладает достаточно широкими полномочиями в организации-заказчике; только в этом случае куратор в силах организовать поддержку проекта и способен нести определенную ответственность за его результаты.

Генеральный подрядчик – это внешняя по отношению к компании организация, на которую возложен весь комплекс работ по реализации проекта. Генеральный подрядчик может передать часть работ субподрядчику. Обычно на субподряд передают различные специализированные работы. Контакты с генеральным подрядчиком и субподрядчиками осуществляет руководитель проекта.

Проектировщик – организация, которой поручается разработка проектно-сметной документации по проекту.

Поставщик – организация, которая осуществляет материально-техническое обеспечение проекта. Выбор поставщика осуществляется заказчиком или генеральным подрядчиком на конкурсной основе или путем переговоров.

Лицензиар – физическое лицо или организация, владеющая лицензиями, патентами, ноу-хау, торговыми марками, используемыми в проекте.

Консультант – специализированная консалтинговая компания, физическое лицо или группа лиц, оказывающая команде проекта консультационную поддержку по отдельным специальным вопросам или в целом по проекту.

Внешними заинтересованными сторонами проекта могут быть:

- органы власти всех уровней;
- владельцы, акционеры и топ-менеджеры компании, реализующей проект;
- потенциальные потребители продуктов и услуг, генерируемых проектом;
- конкурирующие компании;
- общественные организации;
- отдельные группы населения.

Заинтересованные стороны: люди, группы или организации, которые могут влиять или которые могут воспринимать себя подвергнутыми влиянию решения, операции или результата проекта, программы или портфеля, еще называются стейкхолдерами. К ним могут относиться инвесторы, различные команды в организации, клиенты,

поставщики, производители и регулирующие органы – все, кого негативно или позитивно затрагивает проект. Чтобы проект оказался успешным, руководителю проекта необходимо выявить различные – зачастую противоречивые – интересы основных заинтересованных лиц проекта, определить характер влияния стейкхолдеров на проект и найти инструменты нейтрализации негативного влияния стейкхолдеров и усиления их позитивного влияния. Таким образом, руководство проекта должно обеспечить управление стейкхолдерами в части их влияния на проект.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте критерии целеполагания проектов.
2. Какую роль в дереве целей выполняют цели низших уровней?
3. Охарактеризуйте основные группы ограничений проекта.
4. Приведите в качестве примера любой проект и дайте ему характеристику в соответствии с различными классификационными признаками.
5. Какие фазы включает жизненный цикл проекта? Какие процессы включает каждая из фаз?
6. Какие факторы формируют дальнейшее окружение проекта?
7. Как влияет на проект его ближнее окружение?
8. Что понимается под термином «заинтересованные стороны проекта»?
9. В чем состоят различия в функциях управления проектом руководителя проекта и куратора?

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. SMART-методика используется...

- а) для формирования целей проекта;
- б) анализа ближнего окружения;
- в) стратегического анализа;
- г) формирования базового плана проекта.

2. Согласно методике SMART, цель должна быть...

- а) измеримой;
- б) достижимой;
- в) комплексной;
- г) конкретной.

3. К основным типам ограничений проекта не относят...

- а) технические;
- б) природно-географические;
- в) личностные;
- г) корпоративные.

4. Проект, связанный с созданием маркетингового отдела на мебельной фабрике, является...

- а) организационным;
- б) экономическим;
- в) техническим;
- г) социальным.

5. Проект организации рекламной кампании торговой фирмы является...

- а) организационным;
- б) техническим;
- в) коммерческим;
- г) социальным.

6. Фазы жизненного цикла проекта – это...

- а) концептуальная фаза, планирование, реализация, завершение;
- б) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
- в) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
- г) задумка, реализация, подсчет издержек и оплата долгов.

7. Формирование проектной команды осуществляется...

- а) до начала реализации проекта;
- б) в ходе концептуальной фазы;
- в) на фазе планирования проекта;
- г) после начала фазы реализации.

8. Дальнее окружение проекта определяется...

- а) деятельностью конкурентов;
- б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
- в) внешними внекорпоративными факторами;
- г) материнской корпорацией.

9. Ближнее окружение проекта формируется...

- а) деятельностью конкурентов;
- б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);

- в) внешними внекорпоративными факторами;
- г) материнской корпорацией.

10. К основным факторам дальнего окружения не относятся...

- а) экономические;
- б) корпоративные;
- в) социально-демографические;
- г) правовые.

11. Физическое или юридическое лицо, получающее результат реализации проекта, – это...

- а) инвестор проекта;
- б) куратор проекта;
- в) руководитель проекта;
- г) заказчик проекта.

12. Финансирует проект за счет своих или привлеченных средств...

- а) инвестор проекта;
- б) куратор проекта;
- в) руководитель проекта;
- г) заказчик проекта.

13. Осуществляет материально-техническое обеспечение проекта...

- а) инвестор проекта;
- б) поставщик проекта;
- в) генеральный подрядчик проекта;
- г) заказчик проекта.

Задание

Компания «Стройгазконсалтинг» (СГК) – холдинг, объединивший управляющую компанию и производственные предприятия. К основным видам его деятельности относятся строительство, ремонт и реконструкция объектов по обустройству месторождений, объектов транспорта нефти и газа, компрессорных станций, автомобильных дорог, других объектов промышленного и гражданского назначения.

В компании было принято решение о внедрении на платформе «1С: Предприятие 8» системы управления проектно-сметной документацией. Руководство компании пришло к пониманию того, что не-

обходим комплексный подход к управлению документацией. Важно, чтобы каждый управленец осознавал свою роль в функционировании всей организации как единого информационного комплекса. Создание единой базы данных проектно-сметной документации и поддержание ее в актуальном состоянии является залогом эффективной работы для компании с большим количеством территориальных подразделений, удаленными объектами строительства и заказчиками. Процессы управления и получения информации о документации должны охватывать руководителей и сотрудников всех подразделений организации. Рабочие места должны быть объединены в общую информационную сеть с доступом к функциям информационной системы согласно представленным пользователю полномочиям, в том числе и на удаленных объектах.

Система управления проектно-сметной документацией в SGK обеспечивает комплексный подход к движению от заказчика к непосредственному исполнителю строительных работ. Процесс управления проектно-сметной документацией выглядит следующим образом: получение документации от заказчика, проектных институтов и контрагентов, рассмотрение и экспертиза документации, передача в производство работ подрядным организациям и в архив.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Составьте перечень дополнительных желаемых целей проекта, удовлетворяющих критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, значимость, временное соответствие).

Список литературы

1. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. [и др.]. Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. 6-е изд. М. : Омега Л, 2010. 960 с.
2. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами : учеб. пособие / Институт экономики и финансов «Синергия». М. : ИНФРА-М, 2013. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=400634>
3. Разу М. Л., Бронникова Т. М., Разу Б. М. [и др.]. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу М. : КноРус, 2016. URL: <https://www.book.ru/book/919519/view>

Тема 3. Планирование проекта

План

- 3.1. Основные задачи и планирование содержания проекта.
- 3.2. Методы оценки длительности работ и процессы планирования проектов.
- 3.3. Ресурсное обеспечение при разработке проекта.
- 3.4. Составление календарного плана и эффективность проекта.

3.1. Основные задачи и планирование содержания проекта

Планирование проекта – это непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки. План проекта – это модель его реализации. Планирование проекта предполагает детальное определение того, что необходимо для качественного выполнения проекта с учетом требований по затратам на проект и срокам выполнения работ.

Планирование проекта предполагает решение следующих задач:

1. Уточнение целей и результатов проекта, сформулированных на этапе инициации проекта.
2. Определение номенклатуры работ в рамках проекта, их объемов и последовательности выполнения.
3. Формирование календарного плана (расписания) проекта.
4. Выявление и описание всех видов ресурсов, необходимых для реализации проекта, определение требуемого объема каждого ресурса и формирование плана ресурсного обеспечения.
5. Определение затрат на реализацию проекта и формирование бюджета проекта.
6. Выявление рисков проекта, их качественная и количественная оценка и формирование плана мероприятий по реагированию на риски.
7. Определение необходимого состава команды, обязанностей и ответственности всех членов команды, уточнение порядка взаимодействия внутри проектной команды, а также между проектной командой и внешней средой.
8. Сведение всех подготовленных материалов в единый базовый план, согласование этого плана со всеми основными участниками проекта и последующее утверждение плана.

Содержание проекта трактуется как «работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с заданными свойствами и функциями».

Под содержанием проекта обычно понимают информацию, которая достаточно полно и всесторонне описывает проект.

Эта информация включает в себя:

- описание причин появления проекта и задач, которые в ходе его реализации должны быть решены;
- подробную характеристику продукта, который должен быть создан в ходе реализации проекта;
- основные цели и результаты проекта, причем цели и результаты должны быть измеримы и контролируемы;
- влияние проекта на развитие организации и ее стратегические цели;
- границы проекта, которые четко очерчивают предметную область проекта;
- комплекс критериев, по которым будет проводиться оценка конечных результатов проекта;
- система ограничений, которые могут оказать влияние на ход реализации проекта и его конечные результаты;
- предположения и допущения, принятые в проекте, т.е. события, которые необходимы для того, чтобы проект оказался успешным.

3.2. Методы оценки длительности работ и процессы планирования проектов

Для оценки продолжительности работ могут использоваться следующие методы:

- экспертный, основанный на знаниях экспертов и их субъективных оценках;
- метод оценки по аналогам – в этом случае продолжительность работ определяется по аналогии с предыдущими проектами, которые были реализованы материнской компанией либо командой проекта;
- количественный метод, который предполагает нахождение длительностей работ путем вычислений на основе знания объема работ, их трудоемкости, числа исполнителей.

Формирование базового плана проекта включает следующие процессы планирования:

- планирование содержания проекта;
- планирование последовательности и взаимосвязи работ проекта.

- планирование временных параметров проекта и расчет расписания;
- ресурсное планирование;
- финансовое планирование;
- планирование реагирования на риски;
- планирование коммуникаций.

В учебном пособии С. А. Виноградовой «Управление проектами» приведена таблица последовательности основных процедур планирования и их методического обеспечения (табл. 1).

Таблица 1

**Последовательность основных процедур планирования
и их методическое обеспечение¹**

Шаг	Вопросы	Что нужно сделать	Обеспечение
1	Зачем?	Разработка концепции и планирование целей проекта	Описание целей проекта по требованиям SMART
2	Что?	Декомпозиция целей проекта	Структура разбиения работ (СРР)
3	Кто?	Формирование команды проекта и определение ответственных за отдельные работы по проекту	Структурная схема организации (ССО) проекта. Матрица ответственности
4	Как?	Разработка стратегии реализации проекта	План по вехам
5	Подробно как?	Разработка тактики проекта	Сетевые графики
6	Идеально когда?	Разработка идеального календарного графика работ	Диаграмма Ганта

Кратко рассмотрим содержание основных планов, приведенных в табл. 1.

Веха – это событие или дата в ходе осуществления проекта. План по вехам – это графическое или табличное представление взаимосвязанных ключевых вех проекта с указанием сроков их наступления и ответственных за выполнение этих сроков.

Сетевой график представляет собой граф, отображающий все необходимые для достижения цели проекта операции в технологической взаимосвязи. Основными элементами сетевого графика являются работа (трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов), событие (результат выполнения одной или нескольких работ, позво-

¹ Виноградова С. А. Красильникова А. Ю., Миронов Р. А. Управление проектами : учеб. пособие. Дзержинск : Конкорд, 2015. С. 87.

ляющий начинать следующую работу), путь (непрерывная последовательность работ от исходного до завершающего события сетевой модели).

Максимальный по продолжительности полный путь в сети называется критическим; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими. Критический путь определяет общую продолжительность проекта. Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь проекта.

Основным результатом процесса планирования времени, необходимого на выполнение всех работ по проекту, является разработка расписания проекта. Общепринятыми формами представления расписания проекта являются ленточные диаграммы Гантта, которые представляют параллельные линии, отображающие один и тот же отрезок времени, но содержащие информацию о разных составляющих проекта.

Диаграмма состоит из двух частей – табличной и графической. В табличной части описывается содержание работ, в графической – указывается продолжительность этих работ.

На рис. 1 приведен образец диаграммы Гантта для проекта разработки системы менеджмента качества работы банка.



Рис. 1. Назначение диаграммы Гантта²

² Назначение диаграммы Гантта. URL: triptonkosti.ru (дата обращения: 29.12.2023).

Современные модификации расписаний проектов, которые разрабатываются на основе диаграммы Гантта, включают три основные разновидности:

- 1) общее расписание проекта (базовая диаграмма Гантта);
- 2) расписание контрольных точек проекта (диаграмма контрольных точек);
- 3) расписание проекта с логическими связями (сетевая модель расписания, привязанная к шкале времени).

3.3. Ресурсное обеспечение при разработке проекта

Ресурсное обеспечение проекта – это процесс определения и управления ресурсами, необходимыми для достижения поставленных целей проекта. Ресурсы включают в себя людей, оборудование, материалы и финансы. Ресурсное обеспечение является основой успешного выполнения проекта, поскольку оно гарантирует, что у проекта есть все необходимые ресурсы для выполнения задачи в срок и в рамках бюджета. Роль ресурсного обеспечения проекта заключается в том, чтобы обеспечить все необходимые ресурсы, чтобы проект был завершен в срок, в соответствии с бюджетом и с высоким качеством.

Оно позволяет достичь следующих целей:

- обеспечить все необходимые ресурсы для успешного выполнения проекта;
- оптимизировать использование ресурсов и управлять ими;
- повысить эффективность и качество работы проекта.

Виды ресурсов проекта:

- финансовые ресурсы – деньги, необходимые для финансирования проекта (кредит, финансирование от инвесторов, собственные деньги компании);
- человеческие ресурсы – люди, которые заняты в проекте (менеджеры, разработчики, тестировщики, инженеры). Их количество зависит от размера проекта и его сложности;
- материальные ресурсы – ресурсы, необходимые для проекта в виде материалов или оборудования (компьютеры, инструменты, здания, материалы для строительства);
- временные ресурсы – время, необходимое для выполнения проекта;
- информационные ресурсы – информационные и компьютерные системы, необходимые для проекта (базы данных, коммуникационные сети, программные приложения);

– культурные и социальные ресурсы – это ресурсы, связанные с общественной поддержкой и участием (связи с местным сообществом, средствами массовой информации, общественными группами);

– внешние ресурсы – ресурсы, которые могут использоваться в проекте, но не контролируются компанией (товары и услуги, предоставляемые поставщиками, клиентами).

Один из ключевых аспектов рационального использования ресурсов – это продуманное планирование и контроль. Планирование включает составление графика работ, привлечение необходимых ресурсов и определение ожидаемых результатов. Контроль предполагает оценку выполнения задач, мониторинг бюджета и соблюдение сроков.

3.4. Составление календарного плана и эффективность проекта

Разработка календарного плана включает следующие этапы:

1. Определение состава работ по проекту.
2. Определение взаимосвязей между работами проекта.
3. Оценка продолжительности каждой работы, входящей в проект.
4. Разработка расписания проекта.
5. Оценка потребности каждой работы в ресурсах и пересмотр расписания с учетом дефицита ресурсов и их перераспределения.

На заключительном этапе разработки календарного плана проводятся распределение ресурсов и пересмотр расписания проекта. При распределении ресурсов учитываются существующие ограничения по объему ресурсов и по срокам реализации проекта. Данный этап обычно реализуется по следующему алгоритму:

1. Назначение ресурсов работам в соответствии с первоначальным расписанием проекта.
2. Выявление «экстремальных» периодов использования ресурсов, т.е. таких периодов, когда либо возникает дефицит какого-то вида ресурсов, либо, наоборот, наблюдается простой ресурсов.
3. Пересмотр расписания проекта для каждого «экстремального» периода.
4. Формирование нового расписания проекта с учетом сделанных корректировок.

Для корректировки первоначального расписания проекта обычно используют следующие методы:

1. Сжатие – назначение дополнительных ресурсов для выполнения данного вида работы; этот метод используют, когда проект необ-

ходимо завершить к определенной дате, но, как правило, использование сжатия приводит к увеличению стоимости проекта.

2. Быстрое прохождение – если первоначальное расписание предполагало последовательное выполнение работ, то использование этого метода предполагает их параллельное выполнение, что, с одной стороны, приводит к уменьшению общего времени выполнения проекта, но с другой стороны, обуславливает повышение уровня рисков.

3. Выравнивание загрузки ресурсов – в этом случае конфликт между потребностью в ресурсах в «экстремальном» периоде и их наличием разрешается увеличением продолжительности данного периода, а следовательно, и всего проекта.

Эффективность проекта – это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Эффект – это категория, характеризующая превышение результатов реализации проектами над затратами на него за определенный период времени. Эффективность проекта включает:

- эффективность участия в проекте, которая определяется, чтобы оценить возможность реализуемости проекта, а также заинтересованность в проекте его участников. Используются следующие виды эффективности: эффективность затрат, эффективность участия в проекте структур более высокого уровня;

- эффективность проекта в целом, которая определяется, чтобы узнать потенциальную привлекательность проекта для заинтересованных сторон и с целью поиска инвесторов, доноров, спонсоров. Этот вид эффективности включает: социальную и экономическую эффективность. Социальная эффективность проекта выражает эффективность данного проекта с точки зрения интересов всего общества.

Эффект (конечный результат) от реализации проекта может иметь вид нового технологического процесса, нового продукта для заказчика, применения новой информационной системы, элемента или подсистемы, встроенной в другую систему, анализа осуществимости проекта или программы обучения.

Социальная эффективность проекта отражает степень удовлетворенности социума реализацией конкретного проекта. Она помогает понять, насколько рационально потрачены средства и ресурсы, насколько достижима цель на каждом этапе проекта.

Чаще всего для расчета такой эффективности используется экспертиза, которая может быть представлена так:

- общий опрос или индивидуальный;
- социальный опрос;
- референдум по проекту (если проект крупный).

Экономическая эффективность проекта рассчитывается в количественных показателях, что упрощает расчеты, в отличие от социальной эффективности. Чтобы оценить экономическую эффективность, необходимо оценить соотношение цены товара (в расчете на количество сбываемой продукции) и денежных потоков. Нередко предприятие развивается и товарные потоки растут, но прибыль не позволяет окупать расходы на производство продукции, закупку оборудования, налоговые и иные взносы. Экономическая эффективность предполагает, что предприятие выходит в плюс по доходам, несмотря на перечень затрат.

Оценка проводится по ряду эффектов, оказываемых проектом:

- 1) экономический (показатели доходности, рентабельности, окупаемости);
- 2) научно-технический (полезность, технический уровень, возможная широта применения);
- 3) социальный (значимость для качества жизни населения);
- 4) экологический (снижение нагрузки на окружающую среду);
- 5) ресурсный (сокращение энергоемкости, материалоемкости, повышение производительности труда).

Существуют следующие виды эффективности:

1. Макроэкономическая эффективность характеризует влияние проекта на национальную и региональную экономику. Она может выражаться такими показателями, как рост экспорта, увеличение валового регионального продукта.

2. Бюджетная эффективность в общем случае может быть охарактеризована как превышение доходов бюджета, возникающих в результате реализации проекта (в виде налогов, поступлений от экспорта), над расходами бюджета (прямое финансирование, налоговые льготы, инвестиционный налоговый кредит и т.п.), связанными с данным проектом.

3. Коммерческая эффективность определяется как разница между доходами и расходами участников проекта, возникающими вследствие его реализации (чистые денежные потоки по проекту).

Оценка эффективности проекта построена на следующих принципиальных основах:

- рассмотрение проектируемого объекта на протяжении всего жизненного цикла;
- положительность и максимум эффекта;
- учет фактора времени;
- учет предстоящих доходов и затрат;

- сравнение ситуации до и после внедрения проекта;
- учет существенных последствий реализации проекта, включая внешние эффекты;
- учет неопределенности и рисков, сопровождающих хозяйственную деятельность.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные задачи планирования проекта.
2. В чем заключается процесс планирования содержания проекта?
3. Укажите основные задачи календарного планирования.
4. Как можно сократить длительность проекта?
5. Какие методы календарного планирования (из тех, о которых вы узнали) можно использовать в управлении персоналом? Обоснуйте свой ответ.
6. Как наличие дефицитных ресурсов может повлиять на расписание проекта.
7. С помощью каких методов можно оценить стоимость проекта?

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. Формирование базового плана проекта в числе прочих включает следующие процессы планирования:

- а) планирование содержания проекта;
- б) планирование расписания;
- в) планирование рекламной кампании будущих результатов проекта;
- г) планирование реагирования на риски.

2. Планирование проекта начинается с процедуры...

- а) анализа и оценки выполнения работ;
- б) определения целей проекта и состава работ;
- в) расчета расписания (определение сроков выполнения работ);
- г) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

3. Под работой проекта подразумевают...

- а) деятельность по достижению целей проекта;
- б) деятельность участников проекта;

- в) запланированные действия;
- г) минимальный элемент иерархической структуры работ.

4. Разработка календарного плана включает следующие этапы:

- а) определение состава работ по проекту;
- б) определение подрядчиков и поставщиков;
- в) разработку расписания проекта;
- г) контроль расписания проекта.

5. Календарное планирование не включает в себя...

- а) определение последовательности работ и построение сетевого графика;
- б) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта;
- в) разработку сметы проекта;
- г) формирование расписания проекта.

6. Сетевой график проекта предназначен...

- а) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- б) управления материальными затратами;
- в) управления конфликтами проектной команды;
- г) управления рисками.

7. Для оценки продолжительности работ могут использоваться следующие методы:

- а) метод оценки по аналогам;
- б) анализ предложений исполнителей;
- в) экспертный метод;
- г) параметрическая оценка.

8. Для корректировки первоначального расписания проекта после распределения ресурсов используют следующие методы:

- а) экспертный метод;
- б) метод сжатия;
- в) метод выравнивания загрузки ресурсов;
- г) метод быстрого прохождения.

Задание 1

Город Н-ск имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе – 80–85 г на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра – г. Ульяновска. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни, которая будет специализироваться на следующих видах продукции: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое.

Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы: юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек; выбор поставщиков сырья; кампания по продвижению продукции; организация поставок продукции в торговые точки.

Задание к кейсу

Составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

Список литературы

1. Виноградова С. А., Красильникова А. Ю., Миронов Р. А. Управление проектами : учеб. пособие. Дзержинск : Конкорд, 2015. 261 с.
2. Ресурсное обеспечение проекта. URL: <https://psk-group.su/znacheniya/cto-takoe-resursnoe-obespecenie-proekta>. (дата обращения: 05.07.2023).

Раздел 2

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Тема 4. Организация управления проектом

План

- 4.1. Руководитель проекта, его обязанности и характеристики.
- 4.2. Состав и функции участников проекта.
- 4.3. Команда проекта, ее формирование и развитие.
- 4.4. Теоретические основы управления командой, подбор и формирование команды.
- 4.5. Организация работы команды.

4.1. Руководитель проекта, его обязанности и характеристики

Руководитель проекта – это физическое лицо, которого заказчик или инвестор наделяют полномочиями по руководству работами проекта на всех фазах его жизненного цикла. Руководитель проекта несет полную ответственность за выполнение проекта.

В основные обязанности руководителя проекта входит следующее:

- 1. Формирование команды проекта и организация ее работы.
- 2. Подготовка плана управления проектом и реализация.
- 3. Организация текущего планирования.
- 4. Управление текущими параметрами проекта.
- 5. Взаимодействие с руководством материнской компании.
- 6. Обеспечение эффективного взаимодействия с проектными организациями, поставщиками, подрядчиками, инвесторами, консультантами и другими внешними по отношению к проекту структурами.
- 7. Обеспечение выполнения и завершения проекта.

В настоящее время отсутствуют формальные требования, которым должен удовлетворять руководитель проекта. Рассел Арчибальд выделяет 11 основных желательных личностных характеристик руководителя проекта:

- 1) гибкость и адаптивность;
- 2) высокая инициативность и лидерские качества;
- 3) смелость, уверенность, умение ясно выражать мысли;
- 4) честность, активность, влияние;

- 5) эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта;
- 6) уравновешенность, умение творчески мыслить;
- 7) умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, затратами и человеческим фактором;
- 8) высокая организованность и дисциплинированность;
- 9) универсальность знаний и компетенций;
- 10) готовность посвятить большую часть своего времени планированию и контролю;
- 11) способность выявлять проблемы и готовность к принятию решения.

4.2. Состав и функции участников проекта

Основной характеристикой формируемой команды является ее состав, определяющий численность команды, перечень должностей и соответствующих квалификаций. Состав команды проекта зависит от сложности проекта, его бюджета, опыта руководителя проекта и ряда других факторов.

Основными участниками команды проекта являются:

- инженер проекта – несет ответственность за руководство и координацию работ по всем техническим инжиниринговым аспектам проекта на протяжении полного его жизненного цикла;
- административный руководитель контрактов – несет ответственность за подготовку контрактов, переговоры, заключение и контроль выполнения контрактов и субконтрактов с участниками проектов;
- контролер проекта – руководитель службы контроля работ по проекту – несет ответственность за планирование и контроль всех работ по проекту;
- бухгалтер проекта – несет ответственность за учет и отчетность по расходованию средств проекта и оказывает помощь руководителю проекта по вопросам финансирования и бухучета;
- руководитель службы материально-технического обеспечения – несет ответственность за все виды закупок и поставок, осуществляемых в рамках проекта;
- руководитель работ по проектированию – несет ответственность за работы по инженерному проектированию в рамках проекта;
- руководитель строительства – несет ответственность за все виды строительно-монтажных работ, осуществляемых в составе проекта;

– координатор работ по эксплуатации (или промышленному производству) – несет ответственность за все аспекты планирования, реализации контроля и координации работ по освоению и производству выпускаемой продукции и оказанию услуг, являющихся конечной целью осуществления проекта;

– административный помощник – несет ответственность за вспомогательные работы и обеспечение производственных потребностей и функционирование команды проекта.

4.3. Команда проекта, ее формирование и развитие

Команда проекта – это группа специалистов, работающих над реализацией проекта, мотивированных на общую цель и общий результат и подчиняющихся руководителю проекта.

В зависимости от различных характеристик проекта (длительность, масштаб, тип и др.) численность и состав команды проекта могут варьироваться в широких пределах.

Необходимость формирования и работы в команде обусловлена следующими причинами:

1. Проекты являются сложными и комплексными системами, они включают различные сферы и области профессиональной деятельности, которые, как правило, невозможно охватить одному человеку.

2. Совместная деятельность в большинстве случаев является эффективной, так как в коллективе создается творческая атмосфера, происходят обмен идеями, генерация новых идей.

3. Взаимодействие и работа в команде повышают коллективную ответственность, коммуникативные способности сотрудников, снижают риски конфликтов.

Согласно «Руководству к своду знаний по управлению проектами» управление командой проекта включает в себя следующие процессы:

1. Формирование проектной команды.
2. Развитие проектной команды.
3. Управление проектной командой.

Под развитием команды проекта понимается процесс совершенствования компетенций членов команды проекта, укрепления взаимодействия между членами команды и условий работы команды.

Модель создания и развития команды можно представить в виде последовательности следующих этапов:

1. Формирование – подбор руководителем проекта членов команды, ознакомление членов команды с проектом и их ролью в проекте, знакомство членов команды друг с другом, налаживание профессиональных и межличностных связей.

2. Адаптация – согласование целей, задач и ответственности всех членов команды, устранение возникающих противоречий.

3. Нормализация – развитие тесных профессиональных и межличностных связей, формирование общих командных ценностей и традиций.

4. Работа – продуктивная работа по реализации проекта.

5. Ликвидация – закрытие проекта, подведение итогов, переход на новый проект либо расформирование команды.

4.4. Теоретические основы управления командой, подбор и формирование команды

Управление командой включает следующие процессы:

- формирование проектной команды;
- развитие проектной команды;
- управление проектной командой.

Формирование состава проектной команды осуществляется в процессе кадрового планирования, которое основывается на знании ответов на вопросы, приведенные в табл. 2.

Таблица 2

Информация для формирования состава проектной команды

Вопрос	Ответ
Сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется?	В зависимости от объема работ, предусмотренных в проекте
Как привлечь нужный персонал?	На основе системы стимулов и мотиваций команды (используя мотивационные теории справедливости, ожидания, поощрения, постановки цели)
Как использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями, мотивацией?	На основе модели рабочих характеристик (люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию)
Как обеспечить условия для развития персонала?	Мероприятия по развитию команды проекта дают наибольший эффект, если их начинать на ранних стадиях, но они должны продолжаться в течение всего жизненного цикла проекта

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта. Цели развития команды:

- повышение навыков членов команды для улучшения их способности выполнять операции проекта;
- укрепление чувства доверия и сплоченности членов команды для повышения продуктивности работы команды.

Для управления командой важное значение имеет правильный выбор организационной структуры. К общим принципам построения организационных структур при управлении проектами относят следующие:

- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.

Подробное описание видов организационных структур и модели управления можно найти в учебном пособии Л. И. Борониной, З. В. Сенук «Основы управления проектами» (2015).

Если проект реализуется в рамках материнской компании, то формирование команды может производиться либо службой персонала из числа сотрудников компании, либо руководителем проекта, либо с привлечением кадровых агентств. При наборе команды руководителю необходимо учитывать высокую вероятность противодействия со стороны функциональных руководителей отбору сотрудников их подразделений для работы в команде.

«Руководство к своду знаний по управлению проектами» рекомендует следующие критерии при оценке потенциальных членов команды.

1. Доступность участника команды для работы в необходимый период времени.
2. Расходы – соответствие затрат на члена команды возможностям бюджета проекта.
3. Опыт – наличие необходимого опыта для успешной работы в проекте.
4. Квалификация – соответствие компетенций, которыми владеет потенциальный член команды, уровню сложности проекта.
5. Знания – наличие у потенциального члена команды знаний о заказчике проекта, аналогичных уже завершенных проектах, особенностях окружения проекта.
6. Навыки – наличие надлежащих навыков использования инструментария проекта.

7. Отношение – способность потенциального сотрудника работать в команде вместе с другими исполнителями проекта.

8. Международные факторы – учет географического места реализации проекта, часового пояса, коммуникационных способностей члена команды.

4.5. Организация работы команды

Организация эффективной деятельности команды включает следующее.

Во-первых, это формирование организационной культуры команды. Организационная культура – интегральная характеристика команды проекта как организационной структуры, включающая такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления. В состав этой культуры входят: ценности и нормы поведения; обычаи деловой практики деятельности; коммуникационная система и культура общения; правила неформальных отношений; сложившиеся в команде привычки и традиции; трудовая и деловая этика.

Во-вторых, это тип управления – характеристика того, как принимаются и как реализуются управленческие решения. Типы управления должны соответствовать организационной культуре команды проекта и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Выделяют типы управления, характеризующиеся формами: коллективистской, рыночной, управленческой, демократической, диалоговой (Управление инновационными проектами / Поволжский гос. ун-т телекоммуникаций и информатики. URL: <https://studfile.net/preview/6325721/>).

Контрольные вопросы

1. По каким критериям следует подбирать руководителя проекта при управлении персоналом?

2. Сформулируйте примерные функциональные обязанности руководителя проекта при управлении персоналом.

3. Зависят ли функциональные обязанности руководителя проекта от вида организационной структуры управления проектом и каким образом?

4. В чем особенности работы в проектной команде по сравнению с работой в традиционном функциональном подразделении?

5. Дайте характеристику основным процессам управления командой проекта.

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. Менеджер, отвечающий за успешную реализацию всего проекта, – это...

- а) руководитель проекта;
- б) куратор проекта;
- в) инвестор проекта;
- г) заказчик проекта.

2. В обязанности руководителя проекта не входит...

- а) организация текущего планирования проекта;
- б) финансирование проекта;
- в) организация работы команды проекта;
- г) обеспечение выполнения и завершения проекта.

3. Руководитель проекта...

- а) выбирается на общем собрании команды проекта;
- б) назначается заказчиком либо инвестором проекта;
- в) назначается куратором проекта;
- г) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.

4. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта, – это...

- а) инвесторы проекта;
- б) координационный совет;
- в) команда проекта;
- г) руководитель, куратор и консультанты проекта.

5. Основной структурной единицей исполнителей проекта является...

- а) команда проекта;
- б) проектный комитет;
- в) проектная бригада;
- г) общее собрание участников.

6. Члены команды проекта непосредственно подчиняются...

- а) руководителю материнской компании;
- б) куратору проекта;
- в) руководителю проекта;
- г) инвестору проекта.

7. Управление командой проекта включает следующие процессы:

- а) формирование команды;
- б) развитие команды;
- в) правление командой;
- г) увольнение команды.

8. Организационная структура управления проектом не может быть...

- а) функциональной;
- б) матричной;
- в) стратегической;
- г) проектной.

Задание

Коттеджный поселок «Небесный» будет построен в 20 мин езды от центра города. Он расположен в непосредственной близости от пригорода, известного как курортная зона на берегу большой реки. В настоящее время эта зона благоустраивается как место отдыха, где вдоль реки располагаются санатории и турбазы. Строительная площадка для строительства поселка имеет необходимую инфраструктуру:

- проведено электричество;
- ведутся работы по устройству дорог;
- в ближайшее время появится газ.

Площадь территории поселка достаточная для строительства индивидуальных жилых домов и восьми многоквартирных жилых домов.

Задания к кейсу

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.
2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.

Список литературы

1. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы проектного управления : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2015. 119 с.
2. Разу М. Л., Бронникова Т. М., Разу Б. М. [и др.]. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу М. : КноРус, 2016. URL: <https://www.book.ru/book/919519/view>

3. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие. М. : Форум : ИНФРА-М, 2010. 253 с.

4. Управление инновационными проектами / Поволжский гос. ун-т телекоммуникаций и информатики. URL: <https://studfile.net/preview/6325721/>

Тема 5. Управление проектными коммуникациями

План

- 5.1. Основные сведения о коммуникациях проекта.
- 5.2. Классификация коммуникаций.
- 5.3. Планирование коммуникаций.
- 5.4. Методы и каналы распространения информации.

5.1. Основные сведения о коммуникациях проекта

Управление проектом невозможно без постоянного обмена информацией между его участниками. Передаваемая информация всегда представлена в определенной форме, она распространяется письменно или устно внутри проекта или за его пределами по горизонтальным или вертикальным каналам связи.

На основе поступающей информации руководитель проекта принимает управленческие решения, планирует свою дальнейшую деятельность. На основе поступившей информации руководитель проекта готовит отчеты для заказчика, инвестора и других стейкхолдеров проекта. По мнению специалистов, руководитель проекта тратит основную часть своего рабочего времени на общение с участниками проекта. Таким образом, в проекте непрерывно происходит огромное количество коммуникаций.

Коммуникации в проекте – это процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации.

При реализации процессов, связанных с коммуникациями, практически всегда присутствуют коммуникационные барьеры, которые препятствуют руководителю проекта эффективно выполнять свои функции. К таким коммуникационным барьерам следует отнести:

- возможную удаленность друг от друга участников коммуникации – члены команды проекта могут работать в разных структурных подразделениях материнской компании, в разных организациях, наконец, могут находиться в разных странах, стейкхолдеры проекта также могут быть географически разделены;

- умышленное искажение информации с целью замаскировать собственные промахи и ошибки;

- отсутствие согласованных каналов общения между субъектами информационного обмена;

- недостаток либо наоборот избыточность информации, отсутствие доступа к актуальным документам по проекту;

- скрытые личные конфликты между участниками информационного обмена;

- излишне эмоциональное поведение участников, что негативно отражается на качестве передаваемой и получаемой информации.

На организацию коммуникаций проекта оказывает существенное влияние целый ряд внутренних и внешних факторов. Укажем некоторые из них:

- существующие в материнской компании коммуникационные каналы. К ним относятся сайт материнской компании в Интернете, действующая в компании автоматизированная информационная система, специализированные программные продукты, используемые в компании. Отсутствие какого-либо канала коммуникации в материнской компании может существенно повлиять на эффективность системы коммуникаций проекта;

- масштаб материнской компании и ее организационная структура. В крупных компаниях процессы передачи информации часто серьезно забюрократизированы, что негативно влияет на коммуникации проекта;

- квалификация персонала, задействованного в проекте. Если персонал владеет необходимыми навыками и опытом работы с используемыми каналами коммуникаций, то это существенно упрощает работу руководителя проекта и проектной команды. В противном случае необходима организация обучения сотрудников работе в соответствующей информационной среде;

- заинтересованные стороны. Оперативность и качество обмена информацией с заинтересованными сторонами зависят от того, какими коммуникационными возможностями обладают внешние участники проекта;

- продолжительность проекта. Если в краткосрочном проекте каналы коммуникаций следует считать жестко определенными, то

при реализации долгосрочного проекта следует учитывать, что возможны изменения в системе организации коммуникации.

К системе коммуникаций предъявляют обычно следующие требования:

1. Система коммуникаций должна быть понятной всем ее участникам.
2. Коммуникации должны обеспечивать участников всей необходимой информацией вовремя и в достаточном для принятия решения объеме.
3. Система коммуникаций не должна быть дорогой.
4. Система коммуникаций должна приниматься и использоваться всеми участниками.
5. Система коммуникаций должна использовать существующие правила и регламенты информационного обмена и документооборота, принятые в компании.

Управление коммуникациями как функциональная область управления проектами включает следующие процессы.

1. Планирование коммуникаций – определение потребностей участников проекта в информации и коммуникациях.
2. Распространение информации – своевременное представление требуемой информации всем участникам проекта.
3. Отчетность по исполнению – сбор, распространение и хранение информации о выполнении работ в рамках проекта.
4. Управление участниками проекта – управление коммуникациями в контексте удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих в ходе проекта коммуникационных проблем.

5.2. Классификация коммуникаций

Коммуникации проекта можно разделить по различным классификационным признакам. Существует достаточно много классификаций, используемых в проектах коммуникаций. В табл. 3 приведены некоторые из известных классификаций.

Таблица 3

Классификации коммуникаций, используемые при разработке проектов

Признаки	Содержание
1	2
По отношению к проекту	
Внутренние	Весь обмен информацией внутри команды проекта
Внешние	Обмен информацией с субъектами, не являющимися непосредственными исполнителями проекта

1	2
По отношениям между участниками коммуникаций	
Формальные	Для них характерны формализованные отношения, которые строятся на основе внутренних регламентов организации
Неформальные	Не следуют строгим регламентам в организации
По направленности в иерархической структуре управления	
Вертикальные	Информация поступает из верхних уровней иерархической структуры проекта в нижние или, наоборот, снизу вверх
Горизонтальные	Обмен деловой информацией на одном уровне между представителями разных подразделений, между членами проектной команды
По составу коммуникантов	
Межличностные	Могут осуществляться между двумя участниками, предполагают непосредственный контакт людей, и передача информации идет поочередно
Групповые	Предполагают общение в малых группах, с руководством, групповым обсуждением проблем и принятием группового решения, с формированием структуры коммуникации в группе
Массовые	Предполагают обезличенное обращение к множеству людей одновременно
По способу передачи информации	
Устные	Предполагают непосредственный контакт для быстрого и полного обмена информацией
Письменные	Предполагают направление участникам коммуникаций писем, сообщений, документов для обмена информацией
По категориям доступа	
Открытые	Не содержат коммерческой тайны либо другой информации, которую запрещено разглашать
Конфиденциальные	Документы и сведения, содержание которых может быть доступно только определенной группе людей
По формам взаимодействия с общественностью	
Официальные	Используются для представления публичной информации о проекте
Неофициальные	Относятся к информационному обмену между ограниченным кругом лиц – участников проекта

5.3. Планирование коммуникаций

Планирование коммуникации – процесс разработки плана коммуникаций на основе потребностей заинтересованных сторон и информации и возможностей компании, реализующей проект.

Таким образом, целью процесса планирования коммуникаций является определение потребностей в информации всех основных участников проекта, а также методов и технологий удовлетворения выявленных потребностей. В результате планирования коммуникаций должны быть определены принципы распространения информации среди участников проекта, виды и типы используемых в проекте каналов информации, структура, принципы и условия доступа к хранилищам информации.

Планирование коммуникаций включает установление информационных потребностей основных заинтересованных сторон проекта, методов и каналов общения между ними, форм представления информации.

Для организации планирования коммуникаций, как правило, необходима следующая информация:

1. Перечень всех участников и других заинтересованных сторон проекта, т.е. потенциальных потребителей информации.
2. Организационная структура проекта с указанием зон ответственности членов проектной команды.
3. Конкретные потребности в информации каждого участника проекта.
4. Сведения о распределении участников проекта в пространстве.
5. Потенциально возможные коммуникационные барьеры.

Процесс планирования коммуникаций обычно включает следующие этапы.

1. Формирование комплекса требований к составу информации и системе коммуникаций со стороны участников проекта и других заинтересованных сторон.
2. Определение содержания информации, которая будет использоваться в ходе проекта, ее детализация и структуризация.
3. Идентификация отправителей и получателей информации, организация информационных потоков.
4. Определение способов и технологий сбора, передачи и хранения информации.
5. Закрепление ответственных лиц за каждой коммуникационной задачей (такими задачами являются сбор информации, ее распространение, хранение, утилизация, обеспечение информационной безопасности, сохранности коммерческой тайны).

Результатом планирования коммуникаций должен стать план управления коммуникациями – документ, описывающий, каким обра-

зом в ходе реализации проекта будут удовлетворяться информационные потребности участников и других заинтересованных сторон проекта.

План управления коммуникациями, согласно «Руководству к своду знаний по управлению проектами», в общем случае должен включать:

- требования заинтересованных сторон к коммуникациям;
- сведения о передаваемой информации, включая язык, формат, уровень детализации;
- причину распространения информации;
- сроки и периодичность распространения данного вида информации;
- указание лица, ответственного за передачу информации;
- указание лица, выдающего разрешение на раскрытие конфиденциальной информации;
- перечень лиц – получателей данной информации;
- методы и технологии, используемые для распространения информации;
- ресурсы (временные и финансовые), выделенные на организацию коммуникаций;
- методы актуализации и уточнения плана управления коммуникациями в ходе выполнения проекта;
- глоссарий принятых в плане управления коммуникациями терминов;
- схемы организации потоков проектной информации;
- ограничения коммуникационных процессов (политические, нормативно-правовые, технологические и др.).

Степень детализации плана управления коммуникациями зависит от масштаба проекта, его специфических особенностей, определяющих потребности в информации.

В простейшем случае план управления коммуникациями может содержать:

- характеристику передаваемой информации;
- цель коммуникации;
- сведения об отправителе информации;
- сведения о получателях информации;
- частоту (периодичность) передачи информации;
- методы и технологии, используемые при передаче информации.

План управления коммуникациями позволяет всем заинтересованным сторонам проекта определить свои коммуникационные возможности, а также представлять общую структуру системы коммуникаций проекта.

5.4. Методы и каналы распространения информации

Основными задачами процесса распространения информации являются выполнение принятого плана управления коммуникациями, обеспечение своевременного доступа всех участников и других заинтересованных сторон проекта к необходимой им информации, а также организация оперативного реагирования на неожиданные запросы информации.

Для распространения информации используются различные виды коммуникаций: внутренние и внешние; формальные и неформальные; вертикальные и горизонтальные; межличностные, групповые и массовые; устные и письменные; открытые и конфиденциальные; официальные и неофициальные.

Обычно выделяют следующие элементы коммуникаций:

1. Отправитель – человек или группа лиц, которые желают передать информацию.
2. Сообщение – информация, которую желает передать отправитель.
3. Коммуникационный канал – способ (средство), которым передается коммуникация.
4. Получатель – человек или группа лиц, до которых отправитель желает донести свою информацию.

К информации, распространяемой в рамках проекта, предъявляются следующие требования:

1. Информация должна быть достоверной, чтобы получатели были уверены в ее подлинности и надежности.
2. Информация должна быть своевременной, чтобы ее получатели могли оперативно принимать необходимые решения.
3. Информация должна быть адресной, т.е. направляться тем лицам, которым она действительно необходима.
4. Информация должна быть релевантной, т.е. соответствовать цели запроса.
5. Информация должна быть достаточной, т.е. полностью отражать обсуждаемую тему, но в то же время не должна быть избыточной.

Выделяют три группы методов распространения информации:

Интерактивные методы. Между двумя или более сторонами – участниками проекта – осуществляется многосторонний обмен информацией. Данная группа методов распространения информации представляется наиболее эффективной для решения конкретных вопросов.

Метод информирования без запроса. Данный метод предполагает направление информации определенным получателям, которым эта информация необходима. Метод обеспечивает распространение информации, но не дает гарантий, что она будет действительно получена и правильно понята потенциальными получателями.

Метод информирования по запросу. Этот метод используется для распространения больших объемов информации либо для случаев, когда потребителями информации являются большие аудитории. Предполагается, что получатели информации будут обращаться к источникам информации по собственному желанию.

Рассмотрим основные каналы распространения проектной информации.

Личное общение является наиболее привычным и наиболее эффективным каналом распространения информации. Однако личное общение:

- во-первых, обычно требует значительных затрат времени;
- во-вторых, часто требует финансовых затрат, связанных с транспортными расходами, средствами на командировки.

У телефона как канала коммуникаций существуют преимущества по сравнению с другими каналами. К ним следует отнести скорость передачи информации, практически мгновенное установление связи с партнером по коммуникации, который в данный момент может находиться на любом расстоянии; возможность обмена информацией в диалоговой форме, чего не могут обеспечить многие другие информационные каналы; экономия средств на процесс распространения информации. Во многих случаях после телефонной коммуникации следует личное общение.

Письменные каналы распространения информации (письма, факсы, электронная почта) обычно используют, когда не требуется быстрая реакция получателя на информацию, либо когда необходимо письменно подтвердить совершение каких-либо действий. Например, по электронной почте руководитель проекта может разослать приглашение на участие в совещании либо отчет о выполненной по проекту работе заинтересованным сторонам.

Недостатками данного канала коммуникаций следует признать отсутствие во многих случаях оперативной реакции получателя на поступившую информацию, а также сведений о прочтении этой информации получателем.

Совещания являются одной из наиболее важных и эффективных форм распространения информации. При подготовке к проведению

совещания его организатор должен заблаговременно сформулировать цель совещания, определить состав его участников, заблаговременно оповестить участников о времени и месте проведения совещания; желательно заранее разослать участникам повестку совещания и необходимые информационные материалы.

Всегда необходимо вести протокол совещания, в котором должны быть отражены основные обсуждаемые вопросы и принятые решения. После совещания протокол должен быть направлен всем заинтересованным сторонам, а также тем лицам, которые по объективным причинам не смогли принять участие в совещании.

Корпоративный портал (интранет-портал) материнской компании является современным эффективным каналом распространения информации. Руководитель и команда проекта в рамках корпоративного портала могут организовывать обсуждения, дискуссии по актуальным для проекта проблемам с топ-менеджерами материнской компании, другими ее сотрудниками. Многие компании создают на портале корпоративные базы знаний, в которых, в частности, хранится информация о выполненных ранее в организации проектах. Корпоративный портал также представляет возможность интегрировать информационную систему проекта с информационными системами материнской компании, что позволяет руководству проекта получать необходимую информацию – бухгалтерскую, производственную, логистическую. Корпоративный портал позволяет исполнителям проекта сократить непроизводительные затраты времени за счет автоматизации рутинных операций, таких как запрос документов, оформление командировок, бронирование билетов и гостиниц и др.

Системы видео-конференц-связи позволяют проводить совещания с привлечением большого числа участников. Современные системы видео-конференц-связи обеспечивают высокое качество звука и изображения; они также позволяют демонстрировать документы, хранящиеся в информационных системах.

Видеоконференции ускоряют процессы принятия решений в чрезвычайных ситуациях, позволяют уменьшить расходы за счет исключения переездов, бронирования гостиниц, во многих случаях позволяют руководителю проекта принимать в большей степени обоснованные решения за счет привлечения к решению проблем географически удаленных экспертов.

Следует различать персональные и групповые системы видео-конференц-связи. Персональные системы обеспечивают возможность индивидуального общения пользователей в режиме реального времени. Групповые системы предназначены для проведения видеоконференций группами пользователей в специальных переговорных комнатах.

IM-сервисы и программы для обмена сообщениями через Интернет выгодно отличаются от электронной почты тем, что обмен сообщениями идет в реальном времени и участники коммуникации могут увидеть сообщение сразу после его отправки. Кроме того, если даже в какой-либо момент один из получателей информации не находился в сети, сообщение будет ему доставлено сразу же после его подключения. С помощью IM-сервисов можно организовать распространение информации между участниками проекта.

Контрольные вопросы

1. Какие могут существовать коммуникационные барьеры при реализации проектов по управлению персоналом?
2. Какие процессы включает управление коммуникациями?
3. По каким признакам можно классифицировать коммуникации?
4. В чем заключается процесс планирования коммуникаций?
5. Какой документ является результатом планирования коммуникаций?
6. Назовите основные группы методов распространения информации о проекте.
7. Какие существуют коммуникационные каналы для распространения информации о проекте?
8. Назовите преимущества и недостатки личного общения и электронной почты как каналов распространения проектной информации.

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. Коммуникации проекта – это...

- а) процессы сбора, распространения и хранения проектной информации;
- б) инфраструктура проекта;
- в) процессы взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта;
- г) взаимодействие членов проектной команды.

2. К коммуникационным барьерам следует отнести...

- а) отсутствие каналов общения;
- б) отсутствие договорных отношений между участниками коммуникации;

- в) личные конфликты между участниками коммуникации;
- г) географическую удаленность участников коммуникации.

3. Управление коммуникациями включает следующие процессы:

- а) планирование коммуникации;
- б) выбор участников коммуникации;
- в) заключение договоров с участниками коммуникаций;
- г) распространение информации.

4. Совещание проектной команды – это...

- а) внутренняя коммуникация;
- б) внешняя коммуникация;
- в) вертикальная коммуникация;
- г) массовая коммуникация.

5. Для решения возникшей проблемы членами проектной команды проводится мозговой штурм. Эта коммуникация является...

- а) групповой;
- б) горизонтальной;
- в) официальной;
- г) межличностной.

6. Результатом выполнения этапа «планирование коммуникаций» является...

- а) формирование базы знаний организаций;
- б) выявление участников проекта;
- в) план управления коммуникациями проекта;
- г) отчеты по проекту.

7. Элементами коммуникации являются...

- а) план управления коммуникациями;
- б) перечень коммуникационных барьеров;
- в) отправитель информации;
- г) получатель информации.

8. Требования к информации, распространяемой в рамках проекта, следующие:

- а) она должна быть короткой;
- б) она должна быть адресной;

- в) она должна быть своевременной;
- г) она должна быть согласована с руководителем проекта.

9. Телефония как канал коммуникации имеет следующие достоинства:

- а) удобство групповых коммуникаций;
- б) возможность хранения информации;
- в) скорость передачи информации;
- г) возможность обмена информацией в диалоговой форме.

10. Недостатком электронной почты как канала коммуникации является...

- а) низкая скорость передачи информации;
- б) невозможность организации официальных коммуникаций;
- в) невозможность организации вертикальных коммуникаций;
- г) отсутствие оперативной реакции получателя на поступившую информацию.

Задание

ООО «Счастливое детство», специализирующееся на пошиве детской одежды, подготовило к летнему сезону новую коллекцию. Проведение рекламной кампании этой коллекции детской одежды поручено приглашенной проектной команде в следующем составе: руководитель проекта (общее руководство, координация исполнителей, разработка и контроль календарного плана, контроль исполнения бюджета проекта, формирование плана управления коммуникациями); арт-менеджер (разработка творческой стратегии проекта, контроль за исполнением всех креативных элементов рекламного продукта); дизайнер (визуализация творческих компонентов проекта); менеджер по медийному планированию (формирование медийного плана, работа со средствами тиражирования и распространения рекламы). Проект рассчитан на три месяца (январь–март). Куратором проекта со стороны заказчика (ООО «Счастливое детство») является заместитель генерального директора предприятия по маркетингу.

Задание к кейсу

Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Список литературы

1. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами : учеб. пособие / Институт экономики и финансов «Синергия». М. : ИНФРА-М, 2013. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=400634>

2. Разу М. Л., Бронникова Т. М., Разу Б. М. [и др.]. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу М. : КноРус, 2016. URL: <https://www.book.ru/book/919519/view>

3. Селезнев П. С., Жук С. С. Управление социальными проектами : монография. М. : Проспект, 2016. URL: <https://www.book.ru/book/920814/view>

Тема 6. Исполнение, контроль и завершение проекта

План

- 6.1. Организация исполнения проекта.
- 6.2. Мониторинг и контроль проекта.
- 6.3. Процессы выполнения и технологии контроля выполнения проекта.
- 6.4. Управление изменениями.
- 6.5. Закрытие проекта.

6.1. Организация исполнения проекта

После одобрения и утверждения плана проекта необходимо переходить к его реализации. В наиболее общем случае фаза реализации проекта включает исполнение всех запланированных работ, достижение всех контрольных точек, направленных на достижение целевых результатов проекта.

Группа процессов исполнения проектов состоит из процессов, применяемых для выполнения работ, указанных в плане управления проектом. Эта группа процессов включает:

- координацию человеческих и других ресурсов;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон;
- выполнение работ проекта.

Под координацией проекта понимают обеспечение связей между различными функциональными областями и участниками проекта для организации своевременного обмена оперативной информацией. Грамотная координация людей и других ресурсов позволяет избежать конфликтных ситуаций между участниками проекта, срывов сроков выполнения работ и поставок по заключенным контрактам.

Зачастую материнские компании создают специальные управленческие группы, которые осуществляют координацию проекта. Эта группа уполномочена принимать решения по ключевым конфликт-

ным вопросам, связанным с проектом. В других случаях задачу координации материнская компания возлагает на куратора проекта, в стандартный состав функции которого входят утверждение проектных документов, контроль за выделением ресурсов и за ходом реализации проекта, согласование изменений основных параметров проекта, разрешение конфликтов, инициированных руководителем проекта, заказчиком, другими заинтересованными сторонами.

Результатом процесса координации людей и других ресурсов должно явиться эффективное исполнение работ, предусмотренных базовым планом проекта.

Процесс управления ожиданиями заинтересованных сторон решает задачу формирования у основных участников проекта адекватных представлений о продукте проекта, сроках и стоимости его реализации. Другими словами, руководитель и команда проекта должны исключить такую ситуацию, что у участников сложатся нереалистичные представления о будущих результатах проекта.

Решить эту задачу можно исключительно путем своевременного представления участникам объективной информации о плановых параметрах проекта, о результатах контроля этих параметров в ходе проекта, внесенных изменениях в базовый план проекта. Таким образом, для недопущения завышенных ожиданий заказчика, инвестора и других заинтересованных сторон руководителю проекта необходимо регулярно информировать их о ходе плановых работ по проекту, при необходимости привлекать участников для решения конфликтных вопросов, согласовывать с ними принципиальные изменения, вносимые в базовый план проекта, привлекать представителей заинтересованных сторон для участия в важных совещаниях по проекту, учитывать позицию ведущих участников при принятии решений, существенно влияющих на реализацию проекта.

В ходе процесса выполнения работ проекта производятся операции, предусмотренные плановыми документами проекта, корректируются и пересматриваются планы реализации проекта. Во время выполнения проекта может потребоваться внесение изменений в план и принятие новых базовых планов. Изменения могут касаться расписания проекта, выбора поставщиков, производительности отдельных видов ресурсов и других условий проекта.

Таким образом, основными задачами руководителя проекта и проектной команды при выполнении данного процесса являются управление работами, определенными в базовом плане проекта, сбор информации и составление отчетов о ходе проекта, о выполнении бюджета и расписания, внесение изменений в плановые документы в случае их одобрения участниками проекта.

6.2. Мониторинг и контроль проекта

В «Руководстве к своду знаний по управлению проектами» мониторинг – это сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей исполнения, а также предоставление и распространение информации об исполнении.

Контроль – это сравнение фактического исполнения с запланированным. Анализ отклонений, оценка тенденций для оказания воздействия на улучшение процесса, оценка возможных альтернатив и рекомендация соответствующих корректирующих воздействий, если это необходимо.

Таким образом, мониторинг и контроль являются двумя неразрывными составляющими одного процесса «мониторинг и контроль работ проекта». Этот процесс должен обеспечить:

- анализ текущего состояния проекта;
- выявление отклонений относительно плановых показателей;
- определение причин, которые вызвали отклонения в проекте;
- прогнозирование будущего состояния проекта и его основных параметров, анализ последствий отклонений;
- подготовку рекомендуемых корректирующих воздействий для устранения нежелательных отклонений;
- принятие решений о регулирующих воздействиях и вносимых изменениях в проект;
- документирование внесенных изменений.

Важным элементом этого процесса является система мониторинга проекта, которая представляет собой механизм постоянного сбора и регистрации информации о текущих результатах реализации проекта.

Основные задачи мониторинга следующие:

- 1) сбор информации о ходе выполнения проекта;
- 2) выявление отклонений фактических показателей проекта от плановых по срокам выполнения работ, стоимости выполнения работ и ресурсов, качеству;

3) сбор информации о причинах и источниках отклонений;

4) сбор информации о запрошенных изменениях в проекте.

Процесс контроля включает следующие формы контроля:

- контроль содержания проекта;
- контроль расписания;
- контроль стоимости;
- контроль качества;
- контроль рисков;

- контроль закупок;
- контроль коммуникации;
- контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Контроль содержания включает мониторинг содержания проекта и продукта, производимого в его рамках, а также при необходимости внесение изменений в базовый план проекта по содержанию. Данный процесс обеспечивает соблюдение базового плана на протяжении всего периода выполнения проекта.

Контроль расписания предполагает сбор информации о продолжительности каждой операции проекта и управление изменениями расписания, входящего в базовый план проекта. Основные задачи процесса контроля расписания – зафиксировать отклонения от базового календарного плана и предпринять необходимые корректирующие действия с целью нейтрализации риска нарушения расписания проекта.

В ходе контроля стоимости осуществляются наблюдения за освоенным объемом денежных средств и внесение изменений при наличии объективных предпосылок в смету и бюджет проекта. Данный процесс предоставляет необходимый инструментарий для распознавания отклонений от базового плана и внесения в него необходимых корректировок.

Контроль качества включает мониторинг и документирование наблюдений в области качества с целью формирования необходимых управляющих воздействий. Целью процесса является установление причин неудовлетворительного качества работ или продукта проекта, а также подтверждение того, что результаты проекта в плане качества соответствуют требованиям, установленным в плановой документации проекта.

Задачами контроля рисков являются мониторинг и реагирование на выявленные риски, наблюдение за остаточными рисками после принятия мер реагирования и анализ эффективности управления рисками в ходе проекта. Цель данного процесса состоит в оптимизации управления рисками на протяжении жизненного цикла проекта.

Контроль закупок представляет собой процесс управления взаимоотношениями с поставщиками проекта; этот процесс включает отслеживание исполнения договоров по качеству и срокам поставок и внесение необходимых изменений в заключенные договоры. Основной задачей процесса контроля закупок следует считать достижение такой ситуации, когда обе стороны, подписавшие договор, строго выполняют его условия.

Процесс контроля коммуникации направлен на обеспечение всех заинтересованных сторон проекта своевременной и объективной информацией о ходе проекта, его текущих и конечных результатах. Для этого в рамках процесса осуществляется мониторинг коммуникационных каналов, обеспечивающих возможности обмена информацией всеми участниками проекта в любой момент времени.

Контроль вовлечения заинтересованных сторон предполагает постоянный мониторинг отношения всех участников к проекту и внесение требуемых изменений в стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами. Основной целью этого процесса является сохранение или повышение эффективности работы руководства проекта с участниками в условиях нестабильности ближнего и дальнего окружения проекта.

Если проект предполагает постинвестиционную фазу, в ходе которой осуществляется производство продукта проекта, то процесс контроля должен охватывать элементы процесса создания продукта, а именно:

- технологический процесс производства продукта;
- используемые материалы и сырье;
- вопросы безопасности;
- технические характеристики продукта;
- обеспечение сохранения коммерческой тайны.

В зависимости от требуемой точности используются различные технологии контроля:

- контроль в моменты окончания работ;
- контроль в моменты 50 %-го выполнения работ;
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля по вехам);
- регулярный оперативный контроль (проводится через равные промежутки времени);
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

6.3. Процессы выполнения и технологии контроля выполнения проекта

Постановка задач, координация и оперативное реагирование, проявление качеств лидера и командного вдохновителя – все это относится к процессам выполнения проекта. На примере инвестиционного проекта по разработке и выводу на рынок новой услуги в компании, действующей на этом рынке, можно представить типовой состав

процессов выполнения. При этом заранее набрана команда проекта, выбраны поставщики организации. Процессы выполнения включают следующее:

1. Обеспечение надлежащего качества работ состоит в том, чтобы установить параметры, определяющие качество оказания услуги. Разрабатываются технологические требования к процедуре услуги, стандарт производства и коммуникаций с клиентами, и включаются в систему обучения персонала и аудита выполнения процедур.

2. Обеспечение координации работ и исполнителей – это обеспечение четкого взаимодействия участников за счет установленных задач, согласований с функциональными руководителями, качественной информационной поддержки команды.

3. Согласование управления с ожиданиями заинтересованных сторон. Предполагается знание ценностных ориентаций и интересов стейкхолдеров проекта, построение эффективной модели коммуникаций с ними.

4. Развитие команды. Процедура делится на выполнение формальных управленческих задач и неформальных лидерских позиций: сплочения команды, укрепления духа коллективизма, товарищества.

5. Распределение информации. Распределение и движение информации по адресатам в проекте должно быть организовано в принудительном, гарантированном режиме.

6.4. Управление изменениями

В литературе изменение часто трактуют как замену одного управленческого решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов, имеющих объективную либо субъективную природу, в ходе разработки и реализации проекта.

Управление изменениями – это функция управления проектом, обеспечивающая корректировку проекта на протяжении его жизненного цикла в связи с изменением параметров проекта из-за критических воздействий внешней и внутренней среды.

Процесс управления изменениями включает инициацию изменений, их формализацию, регистрацию всех запросов на изменения, детальный анализ с целью оценки ожидаемых последствий, одобрение или отклонение предложений по изменениям, внесение в случае одобрения изменения соответствующих корректировок в проектные документы и процедуры реализации, а также организацию мониторинга и координации деятельности исполнителей, реализующих принятые изменения.

Источники изменений можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние источники изменений формируются внутри проекта в процессе взаимоотношений между участниками проекта либо между членами проектной команды. В качестве факторов, определяющих внешние источники изменений, выступают либо дальнее окружение (политические, экономические, демографические, социальные факторы, научно-технический прогресс и др.), либо ближнее окружение проекта (изменения, генерируемые материнской компанией).

Инициатором изменений может быть любой участник проекта. Чаще всего в этой роли выступают заказчик (который может вносить изменения в результирующие параметры проекта), проектировщик (который может вносить изменения в проектно-сметную документацию), подрядчик (который может вносить изменения в расписание проекта, используемые технологии выполнения отдельных видов работ, последовательность их выполнения).

Среди причин, которые могут вызвать изменения, выделим несколько наиболее часто встречающихся:

- появление в ходе реализации проекта более эффективных проектных решений, новых технологий, современных конструкционных материалов, причем спрогнозировать появление перечисленных инноваций на стадиях инициации и планирования проекта не представлялось возможным;

- изменение стоимости сырья, материалов, комплектующих, тарифов на энергоносители, расценок на выполнение работ в ходе выполнения проекта;

- отставание от сроков выполнения работ, предусмотренных расписанием проекта в силу объективных обстоятельств, предвидеть которые на стадии планирования было невозможно;

- ошибки, допущенные в проектных решениях и не выявленные в ходе экспертизы проектной документации.

В ходе реализации проекта может возникнуть необходимость осуществить следующие изменения.

1. Изменения содержания проекта, т.е. состава и содержания работ по проекту.

2. Изменения содержания продукта проекта.

3. Изменения сроков и стоимости проекта.

4. Изменения процедур управления проектом.

При управлении изменениями необходимо руководствоваться следующими принципами:

- процесс управления изменениями должен охватывать весь жизненный цикл проекта, а не его отдельные фазы, этапы, процессы;

- все запросы на изменения должны быть формализованы и зафиксированы;
- в проект могут быть внесены только те изменения, которые одобрены уполномоченным органом;
- внесенные изменения должны быть обязательно отражены в проектной документации.

Таким образом, стандартный алгоритм управления изменениями включает следующие процедуры.

1. Любой внутренний участник проекта (в случае внутренних изменений) подает запрос на внесение изменений в проект. Запрос должен быть формально оформлен в виде документа, который носит название «запрос на изменение в проекте». Описание предлагаемого изменения должно быть абсолютно точным, чтобы всем участникам проекта было предельно ясно, какие результаты, пакеты работ, поставки затронет это изменение. В запросе также четко должны быть сформулированы причины изменений. Автор запроса должен также указать, как срочно должны быть внесены предлагаемые изменения.

В запросе должны быть приведены результаты собственной оценки влияния изменения на расписание проекта и его сметную стоимость.

2. Запрос регистрируется в журнале изменений проекта и направляется для ознакомления всем заинтересованным сторонам.

3. Запрос на внесение изменений поступает для анализа и оценки либо в проектный комитет материнской организации (если таковой существует), либо в сформированную комиссию по изменениям. Обычно в состав этой комиссии входят куратор и руководитель проекта, а также ряд основных менеджеров проекта (администратор, менеджер по финансам и др.). Каждый запрос должен быть тщательно проанализирован с целью недопущения существенного увеличения сроков и стоимости проекта. Если изменение принципиально не влияет на содержание, временные и стоимостные параметры проекта, то оно может трактоваться как несущественное корректирующее воздействие на проект и может быть принято к исполнению. Если же изменение влечет за собой значительное увеличение бюджета проекта или существенное изменение расписания, то необходимо тщательно изучить предложение на изменение путем сопоставления тех преимуществ и дополнительных выгод, которые принесет данное изменение, и тех дополнительных затрат и других негативных эффектов, которые с ним связаны.

4. Принимается решение по запросу на изменение. Возможны следующие варианты решений:

- «принять» – произвести изменение в соответствии с запросом;
- «отклонить» – признать нецелесообразным внесение данного изменения в проект;
- «отложить» – запрос на изменение может быть поддержан, однако окончательное решение будет принято позднее;
- «запрос требует дополнительной оценки» – необходимо провести дополнительный анализ влияния изменения на параметры проекта.

5. В случае решения о принятии изменения руководитель проекта готовит необходимые изменения в проектную документацию, согласовывает их с заказчиком проекта, информирует об изменениях все заинтересованные стороны; после этого разрабатываются и выполняются мероприятия по реализации изменения.

При отклонении изменения о решении комиссии информируются все заинтересованные стороны. Если решение об изменении откладывается, то устанавливается время принятия следующего решения по данному изменению, и эта информация также доводится до всех заинтересованных сторон.

Наконец, если комиссией по изменениям принято решение о дополнительной оценке изменения, то для проведения такой оценки руководителем проекта формируется специальная аналитическая группа.

При управлении изменениями важно не допустить избыточных изменений. В этой ситуации велика роль инициатора изменений. Во-первых, он может установить степень необходимости изменений, т.е. оценить, действительно ли данное изменение является обязательным или, может быть, только желаемым. Во-вторых, инициатор изменения может судить о срочности или даже экстренности внесения изменения в проект. Если изменение не является достаточно срочным, то во многих случаях не стоит торопиться с его внесением – иногда причина, послужившая поводом для планируемого изменения, исчезает сама, иногда меняются оценочные суждения самого инициатора изменения.

6.5. Закрытие проекта

Одна из основных особенностей проекта – его ограниченность по времени, т.е. в какой-то момент проект должен быть закрыт.

Закрытие проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта и окончательное разрешение всех спорных вопросов.

Основной целью этого процесса является обеспечение организованного завершения работ по проекту и формализованной передачи результатов проекта заказчику.

Завершение проекта может быть:

1) нормальным, когда проект завершается в соответствии с контрактами, его результаты передаются заказчику и проводятся итоговые финансовые взаиморасчеты;

2) долгосрочным, когда завершение проекта задерживается из-за незапланированных изменений или откладывается под воздействием факторов внешней и внутренней среды;

3) досрочным, если по тем или иным причинам проект завершается раньше срока; в большинстве случаев досрочное завершение негативно влияет на результат и достижение целей проекта;

4) форс-мажорным, если проект не может быть выполнен в результате обстоятельств, не зависящих от исполнителей.

В ходе процесса закрытия проекта решаются следующие задачи:

- завершение работ по проекту;
- передача результатов проекта заказчику;
- расформирование команды проекта;
- анализ и аккумулялирование опыта проекта, документирование и архивирование информации проекта.

Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных задач.

При завершении работ по проекту необходимо установить, что все работы проекта выполнены. Для этого планируется и реализуется комплекс контрольных мероприятий. Если в ходе контроля будет установлено, что имеются невыполненные работы, то составляется реестр этих работ и план их выполнения.

На этом же этапе должна быть проведена процедура административного закрытия всех контрактов, т.е. подтверждение выполнения всех условий контрактов или их досрочное закрытие. Административное закрытие контрактов предполагает проверку финансовой отчетности, связанной с каждым контрактом, выявление и завершение невыполненных обязательств в рамках контракта, изменение условий для контрактов, которые не выполнены в полном объеме, окончательные расчеты с подрядчиками.

Передача результатов проекта заказчику предполагает как фактическую, так и формальную передачу продукта проекта. Кроме того, в отдельных случаях в процессе передачи результатов осуществляется обучение будущих пользователей работе с продуктом. На данном этапе осуществляется комплекс приемо-сдаточных работ, причем со-

став, содержание и процедуры выполнения этих работ должны быть заранее оговорены в проектной документации.

Если по специфике конечного продукта проект может быть отнесен к техническим, то приемо-сдаточные работы, как правило, включают эксплуатационные испытания, в рамках которых осуществляется проверка результатов, достигнутых в ходе выполнения проекта. В ходе эксплуатационных испытаний осуществляется сравнение реальных технико-экономических показателей продукта проекта с запланированными, выявляется наличие расхождений между ними и на основе результатов сравнения заказчиком принимается решение о приемке результатов работ. Положительные результаты эксплуатационных испытаний являются основанием для подписания исполнителем проекта и заказчиком акта о сдаче-приемке работ и передачи заказчику права на продукт, а также ответственности за него.

Задача расформирования команды проекта является достаточно сложной. Эта задача может решаться двояко: либо роспуск команды проекта осуществляется постепенно, по мере завершения отдельных этапов, пакетов работ, либо процедура расформирования осуществляется единовременно, когда проект завершается полностью. В период завершения проекта перед его руководителем стоит сложнейшая проблема обеспечения эффективной работы команды, так как для многих ее членов вопросы, связанные с этим проектом, уходят на второй план, а доминирующей становится задача дальнейшего трудоустройства. Для снижения болезненности этого периода в рамках материнской компании должны быть разработаны процедуры переназначения эффективных членов команды в другие проекты либо в соответствующие функциональные подразделения. Кроме того, должна быть дана объективная оценка деятельности каждого члена команды, отмечен вклад каждого в общий результат.

Каждый проект является по-своему уникальным, поэтому команда, реализующая любой проект, в ходе работы приобретает уникальный опыт. Этот опыт может быть использован этой либо другой проектной командой при реализации других проектов в рамках материнской компании, поэтому полученный при выполнении проекта опыт должен быть, во-первых, систематизирован, во-вторых, проанализирован, наконец, в-третьих, документирован. Результатом этой процедуры должен явиться документ, содержащий описание всех позитивных и негативных особенностей данного конкретного проекта, всех возникших в ходе реализации проекта проблем и подходов к их решению.

Кроме того, выходом процесса административного закрытия проекта является архив проекта, который содержит полный набор структурированных документов проекта, включая финансовые документы.

Если проект не привел к позитивным результатам, т.е. не оказался успешным, проектная команда еще более тщательно должна отнестись к анализу, чтобы установить причины неудачи и допущенные ошибки.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные функции системы контроля проекта.
2. Перечислите основные объекты контроля в проекте.
3. Какими соображениями необходимо руководствоваться при принятии решения о внесении изменения в проект?
4. Каким образом осуществляется процесс управления изменениями?
5. Какой документ является заключительным в проекте?
6. С какой целью формируется архив проекта?

Тесты

Внимательно прочитайте вопросы и выберите правильные варианты ответа.

1. Группа процессов исполнения проекта включает следующие процессы:

- а) планирование;
- б) координацию ресурсов;
- в) управление ожиданиями заинтересованных сторон;
- г) выполнение работ проекта.

2. Управление изменениями относится к процессам...

- а) инициирования проекта;
- б) планирования проекта;
- в) реализации проекта;
- г) контроля проекта.

3. Координация человеческих и других ресурсов относится к процессам...

- а) инициирования проекта;
- б) планирования проекта;
- в) исполнения проекта;
- г) контроля проекта.

4. Мониторинг проекта связан с процессами...

- а) инициирования проекта;
- б) планирования проекта;
- в) исполнения проекта;
- г) контроля проекта.

5. Выявление отклонений фактических показателей проекта от плановых – это функция...

- а) системы контроля проекта;
- б) руководителя проекта;
- в) заказчика проекта;
- г) системы управления изменениями.

6. Контроль проекта имеет следующие формы:

- а) контроль деятельности каждого члена проектной команды;
- б) контроль коммуникации;
- в) контроль вовлечения заинтересованных сторон;
- г) контроль работы руководителя проекта.

7. В задачи контроля проекта не входит...

- а) контроль деятельности конкурентов;
- б) контроль содержания проекта;
- в) контроль рисков;
- г) контроль закупок.

8. Корректировка параметров проекта на протяжении его жизненного цикла является задачей...

- а) управления качеством проекта;
- б) управления содержанием проекта;
- в) управления изменениями проекта;
- г) управления заинтересованными сторонами проекта.

9. Причинами, вызывающими изменения в проекте, могут явиться...

- а) желание любого члена команды проекта;
- б) изменения стоимости сырья и материалов;
- в) отставания от плановых сроков выполнения работ;
- г) ошибки, допущенные на ранних стадиях проекта.

10. В ходе процесса закрытия проекта решаются следующие задачи:

- а) документирование информации по проекту;
- б) утилизация результатов проекта;
- в) передача результатов проекта заказчику;
- г) трудоустройство всех членов проектной команды для выполнения следующего проекта.

Задание

Специалисты компании ООО «Антон» завершают в ОАО «Мытищинская теплосеть» проект по разработке механизма для анализа и мониторинга изменения показателей, получаемых с приборов учета.

ОАО «Мытищинская теплосеть» обратилось в компанию «Антон» с целью создания системы, которая периодически собирала бы данные из систем диспетчеризации и сохраняла бы их в базе «1С». Специалистами компании «Антон» была создана такая система, которая ежечасно собирает данные. Кроме этого, ежедневно автоматически формируется сводный отчет по собранным данным, в котором сохраняются значения показателей, полученные с приборов учета и рассчитываются необходимые параметры для анализа фактического расхода тепловой энергии и сравнения полученных данных с нормативными значениями по объектам.

Задание к кейсу

Составьте график мероприятий по закрытию проекта. В графике следует указать содержание работ (не менее семи) и сроки их выполнения.

Список литературы

1. Боронина Л. И., Сенук З. В. Основы управления проектами : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2015.
2. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. М. : Вильямс, 2015.
3. Войку И. П. Управление проектами : конспект лекций. Псков : Псковский государственный университет, 2012.
4. Гонтарева И. В., Нижегородцев Р. М., Новиков Д. А. Управление проектами. М. : Либриком, 2014.
5. Заренков В. А. Управление проектами : учеб. пособие. 3-е изд. М. : АСВ ; СПб. : СПбГАСУ, 2010.

6. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2014.
7. Костина Г. Д., Моисеева П. К., Кузьмина Ю. Л. Основы управления проектами : учеб. пособие. М. : МИЭТ, 2011.
8. Лещева П. А., Страхович Э. В. Основы управления проектами : учеб.-метод. пособие. СПб. : Санкт-Петербургский государственный университет, 2011.
9. Мазур П. И., Шапиро В. Д. Управление проектами : учеб. пособие. 7-е изд. М. : Омега-Л, 2012.
10. Минько Э. В., Завьялов О. А., Минько А. Э. Оценка эффективности коммерческих проектов : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2014.
11. Никонова И. А. Проектный анализ и проектное финансирование. М. : Альпина Паблишер, 2012.
12. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. М. : Эксмо, 2011.
13. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие. М. : Форум : Инфра-М, 2013.
14. Руководство к своду знаний по управлению проектами. 5-е изд. Пенсильвания : Project Management Institute, 2012.
15. Скурихин М. М. Управление проектами : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2016.
16. Сооляттэ А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник. М. : МФПУ «Синергия», 2012.
17. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами : учебник для бакалавров / под ред. Е. М. Ротной. М. : Юрайт, 2013.

Ответы к тестам

Ответы по теме 1

1 – б); 2 – в); 3 – б), г); 4 – б), в); 5 – а), б); 6 – а), б), г); 7 – б);
8 – а), б); 9 – а), в), г)

Ответы по теме 2

1 – а); 2 – а), б), г); 3 – в); 4 – а); 5 – в); 6 – а); 7 – в); 8 – а), в);
9 – б), г); 10 – б); 11 – г); 12 – а); 13 – б)

Ответы по теме 3

1 – а), б), г); 2 – б); 3 – а); 4 – в); 5 – в); 6 – а); 7 – а), в), г); 8 – б),
в), г.

Ответы по теме 4

1 – а); 2 – б); 3 – а); 4 – в); 5 – а); 6 – в); 7 – а), б), в); 8 – в)

Ответы по теме 5

1 – в), г); 2 – а), в); 3 – а), б), в); 4 – а); 5 – а), б); 6 – в); 7 – в), г);
8 – б), в), г); 9 – в), г); 10 – г)

Ответы по теме 6

1 – б), в), г); 2 – в); 3 – в); 4 – г); 5 – а); 6 – б), в); 7 – а); 8 – а), б);
9 – б), в), г); 10 – а), в).

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ

С о с т а в и т е л и :

Найденова Людмила Ивановна,
Щанина Екатерина Владимировна,
Седлецкий Александр Викторович

Редактор *Л. Ю. Зимина*

Технический редактор *Ю. В. Анурова*

Компьютерная верстка *Ю. В. Ануровой*

Дизайн обложки *И. В. Шваревой*

Подписано в печать 02.02.2024.

Формат 60×84¹/₁₆. Усл. печ. л. 4,65.

Заказ № 12. Тираж 38.

Издательство ПГУ.

440026, г. Пенза, ул. Красная, 40.

Тел. 66-60-49, 66-67-77; e-mail: iic@pnzgu.ru