

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Главная проблема, которая решается в работе: что такое руководитель проекта как личность, какую роль и какое влияние он оказывает на деятельность проекта в целом. Именно на разрешение проблемы (противоречия) направляется работа. Важным является вопрос актуальности личности руководителя проекта на современном этапе развития экономики. Необходимо отметить, что высказывание «кадры решают все» во все времена было достаточно актуально. Не утратило оно своего акцента и в наше нелегкое время. Руководитель проекта управляет процессами, людьми, коллективами. От его грамотного управления зависит скорость и качество выполняемого проекта.

Развивающиеся и постоянно совершенствующиеся компании заинтересованы в качественно организованных инновационных проектах. А руководитель проекта оставляет отпечаток на проект свойствами своей личности. Если руководитель проекта способен рисковать, то и проекты он будет предлагать рискованные в той или иной степени, если руководитель проекта консерватор, то и проекты скорее всего будут им предложены без глобальных нововведений. Такие проекты, конечно, будут продвигать компанию вперед, но значительно меньшими темпами.

Обязательным элементом данного пункта курсовой работы является формулировка проблемы, объекта и предмета исследования.

Проблема исследования: как личность руководителя проекта влияет на эффективность проекта.

Объект исследования: система управления проектом.

Предмет исследования: руководитель проекта в современном обществе.

Актуальность данного исследования определила цель и задачи работы.

Цель исследования: раскрыть сущность деятельности руководителя проекта и определить модель его личности.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи:**

- выявить сущность деятельности руководителя проекта, его обязанности, уровни управления;

- проанализировать особенности модели личности применительно к управленческой деятельности;

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в обобщении научного знания по данной проблеме. Успешность выполнения задач по написанию курсовой работы в наибольшей степени зависит от выбранных методов исследования. В работе использовались методы: сравнительно-сопоставительный, наблюдение, так и используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследование, обобщение, классификация.

Структура курсовой работы выражается в ее содержании. Для раскрытия поставленной темы определена следующая структура: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Название глав отображает их содержание.

ГЛАВА 1. Особенности управления инновационным проектом.

Каждый инновационный проект является уникальным и неповторимым, представляет собой комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой сроками исполнения, ограниченным количеством ресурсов и направленных на решение конкретных целей. Управление им строится на следующих принципах:

- Ориентация на цель, определение взаимосвязи между потребностями предприятия в инновации и возможностью ее внедрения.
- Полнота циклов управления с учетом составных частей работы.
- Системность в разработке решений, в совокупности направленных на осуществление задачи.
- Комплексная разработка процессов, связанных между собой, определяющая структуру плана.
- Обеспеченность ресурсами на каждом этапе работ.

Организация управления инновационным проектом сложна за счет разнообразия сфер деятельности, которые затрагиваются в ходе работы. Руководителю проекта приходится объединять методы управления, постоянно корректировать планы и

контролировать полноту реализации. Многообразие задач от обеспечения инвестиционной деятельности до решения внеплановых ситуаций делает работу управляющего уникальной (см. Рисунок 1).

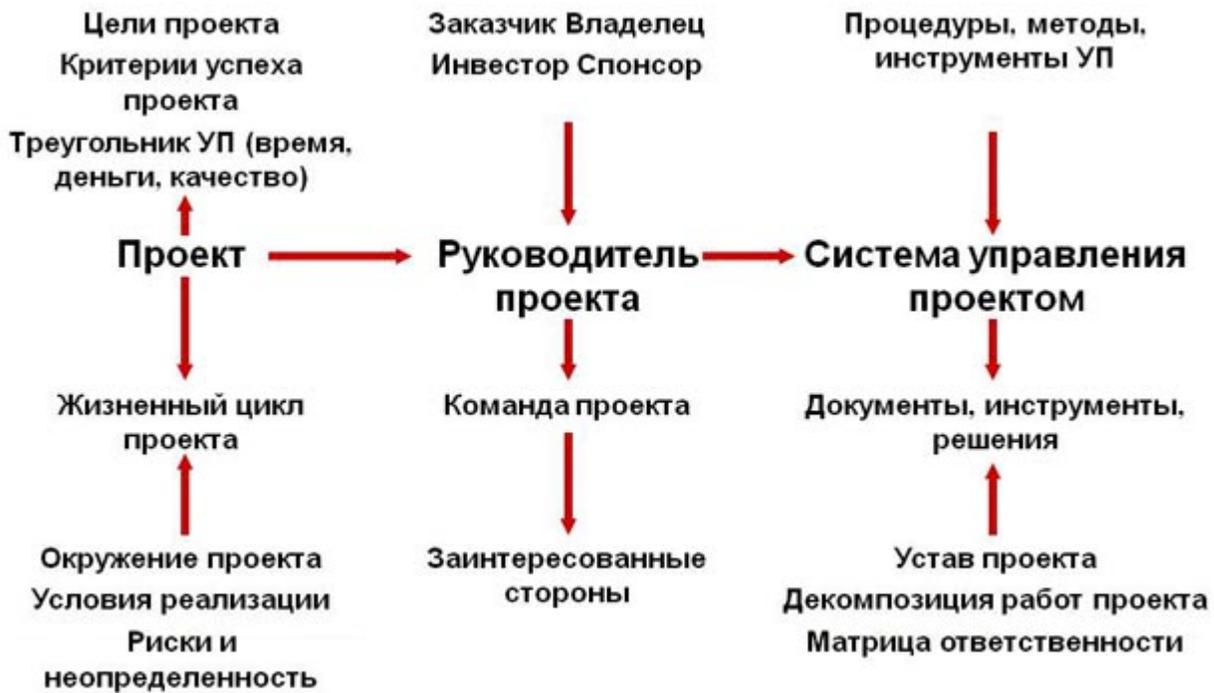


Рисунок 1.

Разработаны две модели управления проектами и три метода, позволяющих их реализовать. Для каждого проекта выбирается одна модель управления, а вот методы применяются комплексно.

Модели управления:

- Каскадная.
- Спиральная.

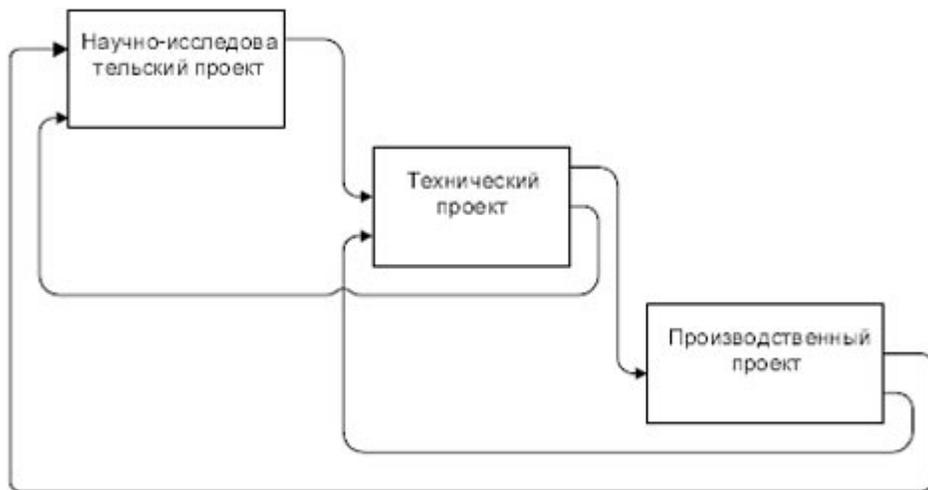


Рисунок 2.

Каскадная модель представляет собой пошаговое выполнение фаз намеченного комплекса работ. Переход от одного этапа к другому последовательно позволяет больше внимания уделить каждому из них, точнее рассчитать риски и затраты, связанные со следующим шагом. К недостаткам относится необходимость остановки работ для исправления недочетов и ошибок, допущенных на предыдущем этапе (см. Рисунок 2).



Рисунок 3.

Спиральная модель предполагает предварительное прохождение всех этапов работ сначала в виде создания прототипа, начиная от разработки и заканчивая

выпуском образца и оценки с точки зрения сбыта. Затем выявляются недочеты прототипа, и проводятся необходимые изменения в плане действий. Процесс идет по спирали: от научных исследований к разработке, производству и оценке промежуточных результатов с точки зрения сбыта; от корректировки деталей разработки к полномасштабному производству и сбыту (см. Рисунок 3).

При планировании организации проекта используются следующие методы управления:

- По целям.
- По затратам и издержкам.
- По отклонениям.

Первый метод предполагает постановку целей, точно сформулированных и повышающих эффективность компании. Цели должны быть выражены в цифрах, реальны и с обозначенным сроком достижения. Правильно поставленные цели показывают, каким будет итоговый результат, что стимулирует руководителей и персонал предприятия. Вместе с целями определяются и факторы, которые могут помешать их достижению, а также способы их устранения (см. Рисунок 4).

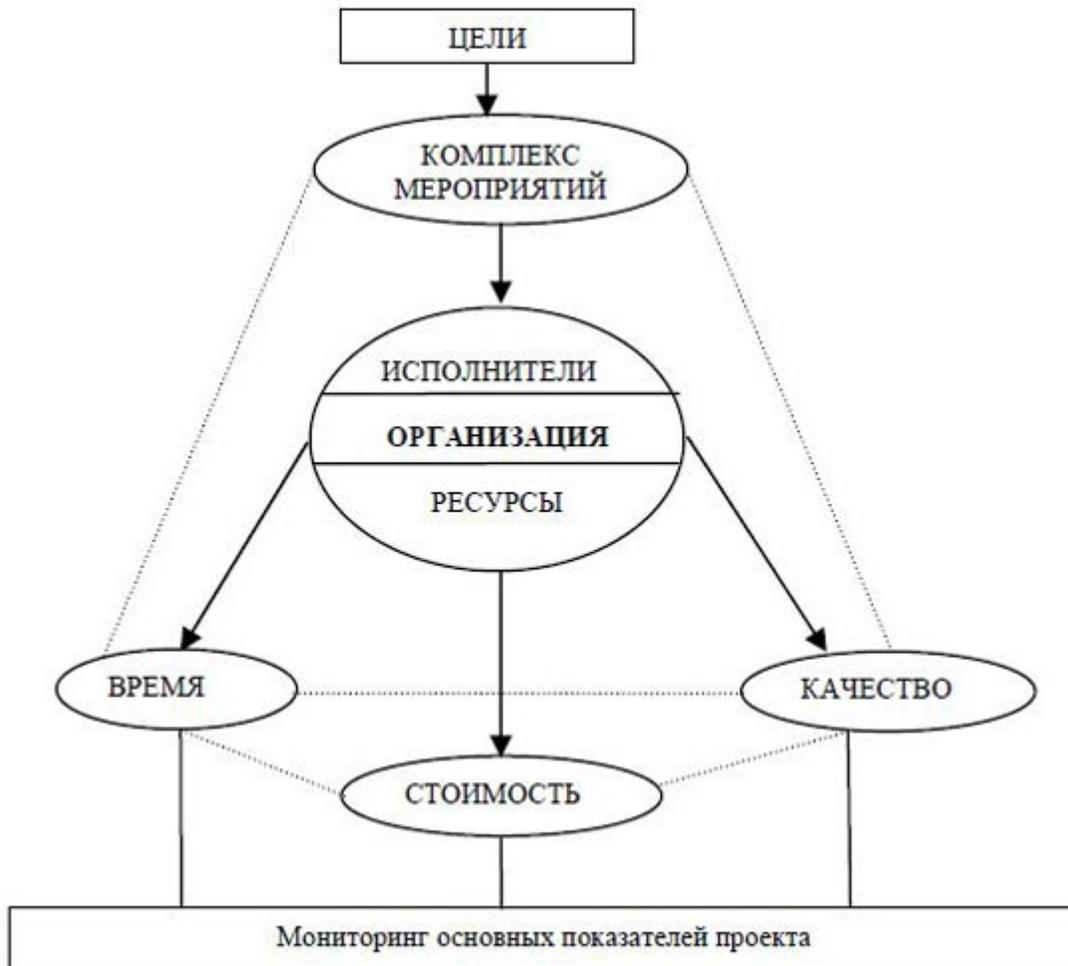


Рисунок 4.

Второй метод основывается на создании подробного бюджета, который планируется на год и подвергается ежемесячному контролю. Точное следование бюджету позволяет оценить качество планирования проекта и отследить нарушения в работе (см. Рисунок 5).

Бюджет инновационного проекта

№ п/п	Блоки проекта	Количество человеко-затрат		Количество часо - затрат	
		В день	В месяц	В день	В месяц
1	Проектирование школьной системы управления качеством образования (ШС УКО)	3 ч/з	90 ч/з	2 час/з	60 час/з
Срок реализации 364 дня		1080 ч/з		720 час/з	
2	Управление качеством образования	5 ч/з	150ч/з	2 час/з	60 час/з
Срок реализации 364 дня		1800 ч/з		720 час/з	
3	Контроль и оценка, мониторинг достигнутого качества образования	7 ч/з	210ч/з	3 час/з	90 час/з
Срок реализации 364 дня		2520 ч/з		1080 час/з	
4	Коррекция деятельности и системы	9 ч/з	270ч/з	2 час/з	60 час/з
Срок реализации 364 дня		3240 ч/д		720 час/д.	
ИТОГО затрат за весь период реализации инновационного проекта 1456 дней		8640 человеко-затраты		3 240 часо-затраты	

Рисунок 5.

При управлении методом контроля за отклонениями руководители соответствующих уровней получают информацию по разнице между планами и реальным положением дел. Корректировка работ при нахождении таких отклонений выполняется менеджером того уровня, на котором возникли сложности. Это повышает общую эффективность работы компании (см. Рисунок 6).



Рисунок 6.

Организация управления инновационным проектом включает в себя шесть групп процессов, в рамках которых и осуществляется управление. К ним относятся:

- Инициация – принятие решения о разработке и применении инновационной идеи для конкретного предприятия.
- Планирование – постановка целей, задач, создание практических схем работы.
- Исполнение – применение имеющихся ресурсов и управление персоналом для осуществления сформированных планов.
- Анализ – оценка качества планов и выполненных работ, соответствие целям и ресурсам проекта.
- Управление – поиск решений, согласование и внедрение по возникающим отклонениям в реализации целей и задач.
- Завершение – подведение итогов и закрытие проекта.

1.

1.1 Степень влияния руководителя проекта

Термин "руководитель проекта" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- к руководителю предприятия в целом или его подразделений управлений, отделений, отделов;
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К руководителю проекта, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. В условиях перехода к рыночной экономике необходимо изменять взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. Сейчас на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Так как принятие управленческого решения — это сложный процесс, я бы хотела рассмотреть его поподробнее.

Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

- Уяснение проблемы: сбор информации; анализ полученной информации; выяснение актуальности; выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.
- Составление плана решения: разработка альтернативных вариантов решения; сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами; оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности; составление программ решения; разработка и составление детального плана решения.
- Выполнение решения: доведение решений до конкретных исполнителей; разработка мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

В наше время интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими. Поэтому подчиненных нужно побуждать работать не только физически, но, главным образом, умственно. И надо помнить, что никакое принуждение не может заставить человека мыслить и действовать творчески если он этого не хочет сам. Принуждением эффективно управлять

нельзя. Среди требований, предъявляемых к руководителю проекта, на первый план ставится умение управлять людьми. Поэтому он должен в совершенстве знать своих прямых подчиненных, особенно их возможности выполнять порученное дело.

Мое понимание роли руководителя проекта полностью базируется на стандарте PMI и включает как минимум следующие вещи:

1. Выполнение ведущей роли в проекте вместо ожидания того, что кто-то напишет план/позовет на встречу или организует ее/сделает оценку рисков или заинтересованных сторон проекта. Управление проектом предполагает то, что руководитель проекта берет на себя ответственность за организацию всех процессов проектного управления и “закрытие” всех областей. В том числе:
 - Управление интеграцией – организует единое место доступа к документации, листы рассылки, общие почтовые ящики, информированность команды об апдейтах документации и проч. Работает с изменениями и контролем требований. Готовит всю документацию, понимает и фиксирует ограничения проекта, приоритезирует их.
 - Управление объемом – организует сбор требований (именно организует, а не делает), предоставляет всю запрошенную информацию либо организует других для ее предоставления, а не выполняет переадресацию и не присылает отписки. Организует разработку и упорядочивание кусков работы, которые должны привести к результату проекта, оценку их трудоемкости и необходимых для этого ресурсов.
 - Управление сроками – планирует проект, инициирует встречи и обсуждение длительности работ, сроков и проч. Строит прогнозы, предлагает варианты убыстрения, понимая и давая понять остальным, чем придется для этого пожертвовать.
 - Управление стоимостью – оценивает и планирует стоимость работ, управляет бюджетом, контролирует расходы.
 - Управление качеством – определяет критерии приемки проекта (в каком случае заказчик посчитает, что проект успешен? В каком так посчитают остальные? В каком случае у людей не встанут все процессы?), обеспечивает своевременный контроль и корректирующие либо предупреждающие действия.
 - Управление персоналом – разумно планирует объем работ на человека, оценивает его компетенции, назначает ему задачи и контролирует выполнение. Разрабатывает схему мотивации, ведет список участников с ролями, ответственностью и проч. Контролирует доступность ключевых

участников проекта, строит партнерские отношения с участниками вместо того, чтобы действовать с позиции “я начальник, а вы работайте”. Защищает команду от внешнего воздействия и давления по сроками или объему, сначала пропускает “через себя” и коммуницирует менеджменту, если это невозможно, предлагает варианты.

- Управление коммуникациями – планирует коммуникации (кто, когда, как часто и каким образом будет узнавать о ходе проекта) и, собственно, коммуницирует со всеми заинтересованными лицами, приходит к ним раньше, чем они приходят к нему. При необходимости ищет контакты в других компаниях, организует обмен опытом, командировки и проч.
- Управление рисками – идентифицирует и оценивает риски, организует для этого соответствующие активности, планирует предупреждение рисков и работу с ними. Вовлекает команду в оценку и поощряет за это.
- Управление закупками – определяет и планирует закупаемый объем услуг в рамках проекта. Ищет поставщиков, организует контрактные процедуры (в том числе тендеры и проч.), управляет взаимоотношениями с поставщиками.
- Управление заинтересованными лицами – работает со всеми стейкхолдерами, управляет их ожиданиями, коммуницирует с ними. Старается улучшить отношения, обеспечить поддержку проекта, снизить негатив (если он есть). Обеспечивает “покупку” проекта, взаимодействует с заказчиком и спонсором.

1. Проактивность – не ожидает того, что кто-то что-то сделает за него, и проект выполнится просто силой приказа за подписью генерального директора. Всегда движется на два шага впереди проекта, строит прогнозы, учитывает все нюансы происходящего. На 100% знает, что происходит сегодня и планирует, что будет происходить через один-два-пять месяцев. Вовремя поднимает флажок, если видит какую-то угрозу, организует необходимый ответ. Открыт для всех предложений, оценивает их применимость, постоянно улучшает работу.
2. Профессиональная и социальная ответственность – работает не только “на проект”, но и понимает его ценность для бизнеса, то, от каких других возможностей компания отказалась ради этого проекта, создаёт позитивный образ руководителя проекта и двигает проектное управление в компании. Создает задел для развития продукта проекта, планирует будущее, операционные затраты, обслуживание и проч. Не боится коммуницировать все это менеджменту и команде проекта.

Еще раз повторюсь, что вышеописанное не предполагает, что руководитель проекта выполняет всю работу по проекту, но он ее полностью организует. Фактически – “склеивает” проект из кусков в единое целое и контролирует соответствие этого целого обозначенным целям проекта и потребностям заказчика.

1.2 Качества, необходимые руководителю проекта

«Список», представляющий исчерпывающую характеристику качеств руководителя проекта, в современной литературе еще окончательно не сформирован.

Большинство исследователей сходится лишь на том, что их можно разбить на три группы: профессиональные, личные и деловые качества.

К профессиональным качествам, прежде всего, относится:

- компетентность в соответствующей профессии, формирующейся на основе образования, производственного и иного опыта;
- далее, руководитель проекта должен обладать определенной широтой взглядов, базирующихся как на общей эрудиции, так и на хорошем знании не только собственной сферы деятельности, но и смежных с ней;
- руководителю проекта как профессионалу, должно быть свойственно стремление к приобретению знаний, постоянному самосовершенствованию, а также обучению других всему тому, чем он сам владеет;
- руководитель проекта должен уметь планировать свою работу и свое время с тем, чтобы, располагая его ограниченным, как у всех, запасом, удалось сделать как можно больше;
- наконец, руководитель должен быть творческой личностью, критически воспринимать и перерабатывать имеющиеся у него и других знания, опыт и навыки, осмысливать окружающую действительность, постоянно искать пути к совершенствованию работы, улучшению ее результатов, овладевать самому новыми методами деятельности и помогать в этом другим.

Личные качества руководителя также мало, чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, обладание ими также является лишь предпосылкой успешного руководства. К личным качествам, необходимым руководителю, можно отнести:

- благожелательное отношение к работе и к людям;
- высокие моральные стандарты;

- психологическое и физическое здоровье;
- самообладание; трезвость мышления;
- отзывчивость;
- заботливость;
- оптимизм;
- уверенность в себе;
- высокий уровень внутренней культуры.

Однако руководителем делают человека не профессиональные и личные качества, а именно деловые качества. Прежде всего, это - организаторские способности, предполагающие умение создать организацию или коллектив, обеспечить их деятельность всем необходимым, поставить четкие задачи, распределить их среди исполнителей, координировать, контролировать, стимулировать их решение. Другим важнейшим деловым качеством руководителя должна быть доминантность, имеющая в своей основе властность, честолюбие, стремление к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, бескомпромиссность в отстаивании своих прав, игнорирование авторитетов, повышенный уровень притязаний, целеустремленность, смелость, решительность, воля, напористость, требовательность.

Еще одно важнейшее качество руководителя - контактность; оно подразумевает коммуникабельность, умение работать с подчиненными, расположить к себе людей, понять их проблемы, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой, оказать помощь, уладить возникшие конфликты. Не последнее место среди качеств, свойственных руководителю, занимает мобильность; она проявляется в инициативности, гибкости, оперативности в деле решения больших и малых проблем, умении быстро сконцентрироваться на главном или перестроиться в случае необходимости.

Ни один руководитель не сможет по-настоящему управлять другими, если не научится управлять собой, своим поведением, своими отношениями с окружающими, своим рабочим временем. Способность осуществлять подобное «самоуправление» также является одним из деловых качеств, которыми должен обладать современный менеджер. И, наконец, качеством, без которого его просто не возможно представить, является стремление к самосовершенствованию работы, нововведениям, преобразованиям, готовность идти на определенный риск, связанный с их осуществлением, умение вовлекать в этот процесс подчиненных, преодолевая их боязнь и сопротивление.

ГЛАВА 2. Резюме проекта «Чистые стены».

Наименование проекта	«Чистые стены»
Спонсор проекта	Уралёва Светлана (50%), Хамзина Алла (25%), Черенков Дмитрий (10%), Маркин Дмитрий (15%)
Руководитель проекта	Уралёва Светлана Сергеевна
Другие участники проекта	Учредитель, команда.
Дата создания документа	04.03.2019 г.

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Причины инициации проекта:

Старые школьные доски и вечно грязные стены? Мы предлагаем в использование наше покрытие, с которым таких проблем не будет. Выглядит современно и очень практично в использовании.

Покрытие позволяет рисовать на стенах маркерами, мелом, клеить магниты, а также служит экраном для проекторов.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Проведение ремонта аудиторий в Частной начальной школе по адресу: г. Москва, ул. Первомайская, д. 42, здание Дон-Строя, с помощью инновационных технологий.

Код операции	Операция	Предшествующая операция	Продолжительность
A	Ознакомление с процедурой оформления ООО/название	-	3
B	Поиск партнёров/спонсоров	-	11
C	Устав компании	A	4
D	Собрание	C	3
E	Протокол собрания/приказы	D	2
F	Поиск/Аренда помещения	-	5
G	Заключение договора на аренду	F	1
H	Поиск и оформление бухгалтера	-	3
I	Определение системы налогообложения	H	1
J	Подача документов в налоговую	I, G, E	4

K	Получение документов из налоговой	J	1
L	Постановка на учёт	K	5
M	Логотип	K	7
N	Печать	M	10
O	Открытие счёта в банке	K, N	2
P	Подача данных в налоговую	L, O	4
Q	Подбор персонала	-	30
R	Реклама	Q	10
S	Создание проекта ремонта, сроков и стоимости работ	R	20
T	Подбор и закупка строительно-отделочных материалов	S	10
U	Подготовка аудитории к ремонту	S	3
V	Проведение ремонта	U	30

W	Вывоз строительного мусора	V	2
X	Завершение	B, E, W, T, P	1

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Осуществление текущего ремонта помещений школы с помощью инновационных технологий.

КРИТЕРИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

Проект можно будет считать успешным в случае положительного отзыва директора Частной начальной школы, дальнейшего с ними сотрудничества и рекомендации нас другим школам/университетам.

Работа с другими школами/университетами г. Москвы.

ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Создание организации и внедрение новых инновационных технологий.

РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА

Стены с нанесением грифельным, маркерным, матовым, а также магнитным покрытием.

ОГРАНИЧЕНИЯ И ДОПУЩЕНИЯ ПРОЕКТА

Ресурсные ограничения: подбор персонала.

Временные ограничения: создание и регистрация компании.

И- Исполнитель
О- Ответственный
П- Подписывает
У- Утверждает
С- Согласовывает

- **1. Матрица ответственности.**

Фаза	Ответственный	Руководитель проекта	Главный бухгалтер	Юрист	Администратор проекта	Начальник строительного-ремонтного отдела	Маркетолог	Консультант (зам. рук-ля проекта)
Ознакомление с процедурой оформления ООО название	И							
Поиск партнёров/спонсоров	О							И
Устав компании	У/П			И				О
Собрание	И							О
Протокол собрания/приказы	У/П			У				С
Поиск/Аренда помещения	С							И
Заключение договора на аренду	О			С				У
Поиск и оформление бухгалтера	О							И
Определение системы налогообложения	У		И					О
Подача документов в налоговую	С		И					О
Получение документов из налоговой			И					О
Постановка на учёт			О					
Логотип	У						И	О
Печать	О		И					
Открытие счёта в банке	П		И					О
Подача данных в налоговую			И					О
Подбор персонала	С				И			О
Реклама					О		И	С/У
Создание проекта ремонта, сроков и стоимости работ	П				И	У/С		О
Подбор и закупка строительного-отделочных материалов	П				О	И		У/С
Подготовка аудитории к ремонту						О		
Проведение ремонта	У					О		
Вывоз строительного мусора						О		
Завершение	У/П				С	О/И		С

2.1 Заинтересованные стороны проекта.

Заинтересованы стороны проекта – это люди или организации, задействованные в реализации проекта, люди, которые заинтересованы в успешном или неуспешном выполнении проекта, а также люди, которые в последующем будут пользоваться результатами (созданным в ходе проекта продуктом).

Чтобы проект завершился успешно, на самых ранних стадиях проекта руководитель проекта должен определить заинтересованные стороны проекта и выстроить правильное взаимодействие с ними.

Весь процесс идентификации можно разделить на 3 шага.

Шаг 1. Идентификация всех потенциальных заинтересованных сторон и информации про них.

Шаг 2. Провести анализ потенциального влияния, которое может оказать на проект любая из сторон.

Шаг 3. Оценить реакцию каждой из сторон на различные ситуации в проекте.

Один из инструментов, который позволит правильно пройти эти 3 шага – эта таблица анализа заинтересованных сторон в проекте (см. Рисунок 7).

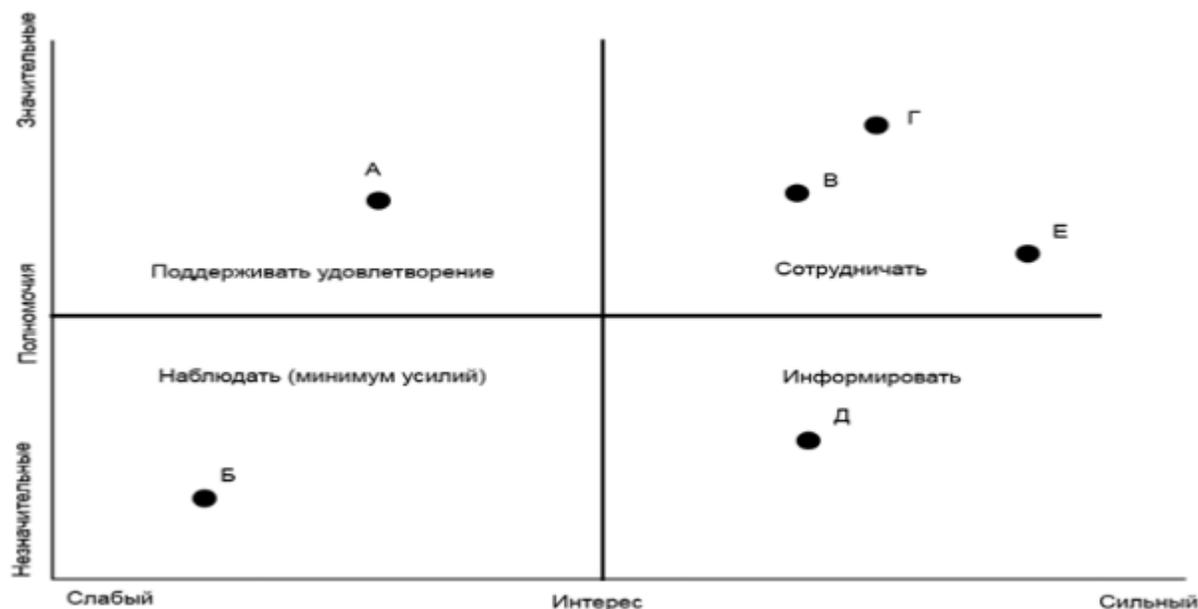


Рисунок 7.

У этой таблицы есть две основные составляющие: полномочия и интерес.

Заполняется она следующим образом:

Из составленного списка заинтересованных стороны берется человек (например, человек, обозначенный на рисунке выше буквой А). Далее определяются его полномочия и влияние на проект и интерес к проекту. Например, человек А – это генеральный директор компании. В компании много проектов и именно проект «Чистые стены» не является для него ключевым. Поэтому интерес его к проекту слабый, при этом возможность остановить проект при желании огромные.

И таким образом мы распределяем людей в матрице.

Тех людей, которые попали в левый верхний квадрат (слабый интерес, большие полномочия) нужно время от времени информировать о ходе проекта (лучше всего сообщать им только положительные новости) и поддерживать их интерес к проекту.

С теми людьми, которые попали в правый верхний квадрат (большой интерес, большие полномочия) нужно активно сотрудничать.

Тех, кто попали в правый нижний квадрат (большой интерес, но мало полномочий) нужно постоянно информировать о ходе проекта.

За теми, кто попал в левый нижний (слабый интерес, слабые полномочия) можно просто наблюдать.

2.2 Сетевой анализ проекта. Модель PERT.

Метод PERT (англ. Program Evaluation Review Technique, рус. Техника Оценки и Анализа Программ и проектов) часто используется при управлении проектами и проведении анализа производственных процессов. Метод PERT является инструментом, который вычисляет ожидаемое значение продолжительности проекта или отдельного процесса. При управлении проектами метод PERT практически всегда используется в сочетании с методом критического пути.

Метод PERT и метод критического пути принципиально различаются по области их применения. Метод критического пути используется для оценки сроков завершения всего проекта или групп взаимосвязанных задач, а метод PERT применяют для оценки длительности отдельных задачи.

Сама идея метода крайне проста — для того, чтобы оценить время выполнения задачи или процесса, вам необходимо знать оптимистичную, пессимистичную и наиболее вероятную оценку продолжительности этой задачи. Формула PERT выглядит следующим образом:

$$E = \frac{(O + 4M + P)}{6}$$

O — оптимистичная оценка длительности задачи,

M — наиболее вероятная оценка длительности задачи,

P — пессимистичная оценка длительности задачи.

Код операции	Предшествующая операция	Оптимистическое время, o	Наиболее вероятное время, m	Пессимистическое время, p
A	-	3	5	7

B	-	11	13	16
C	A	4	5	6
D	C	3	5	7
E	D	2	3	6
F	-	5	8	11
G	F	1	3	7
H	-	3	4	9
I	H	1	3	7
J	I, G, E	4	7	12
K	J	1	3	5
L	K	5	9	14
M	K	7	10	17
N	M	10	13	20
O	K, N	2	4	7
P	L, O	4	6	11

Q	-	30	37	51
R	Q	10	14	27
S	R	20	25	30
T	S	10	14	19
U	S	3	5	9
V	U	30	36	48
W	V	2	5	9
X	B, E, W, T, P	1	3	8

Используя информацию, указанную в таблице, определяем ожидаемое время (E) на выполнение каждой работы проекта:

Код операции Ожидаемое время, E Код операции Ожидаемое время, E

A	5	R	16
B	13	S	25
C	5	T	14
D	5	U	5

E	3	V	37
F	8	W	5
G	3	X	4
H	5		
I	3		
J	7		
K	3		
L	9		
M	11		
N	14		
O	4		
P	7		
Q	38		

Определить критические пути можно с помощью построения сетевой модели (см. Рисунок 7).

Критический путь для данного проекта включают работы Q, R, S, U, V, W, X. Длина критического пути равна $38+16+25+5+37+5+4=130$. Это означает, что ожидаемое

время выполнения проекта составляет 130 дней.

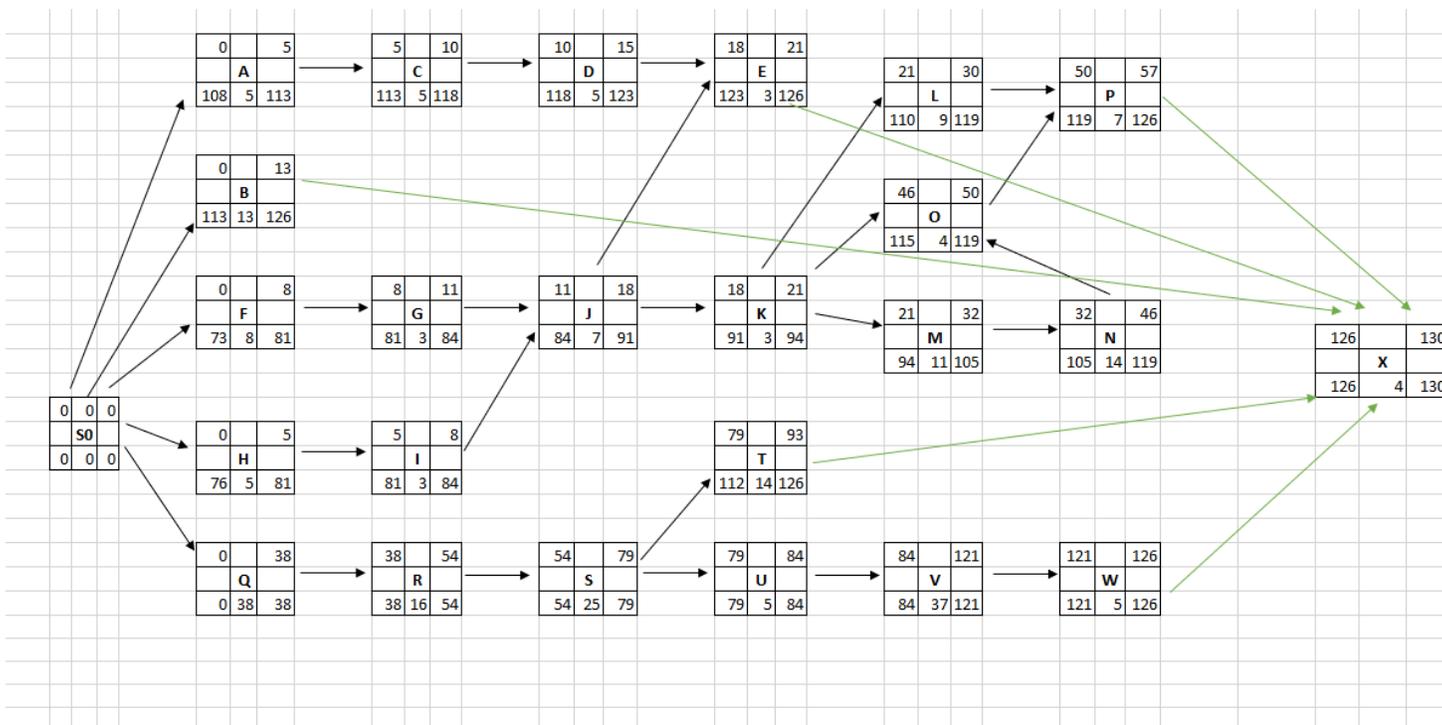


Рисунок 7.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач.

Поэтому должность руководителя проекта означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи.

Организация проекта направлена на то, чтобы в рамках существующего предприятия решить: - одиночную; - инновационную и потому - ненадежную; - ограниченную во времени и - комплексную задачу. Руководитель проекта имеет полномочия по руководству и реализации соответствующего проекта и координирует все необходимые для его реализации действия по всем

функциональным областям предприятия, обладает для этого обширной компетенцией, а также несет ответственность за успех проекта.

Ключ к успеху предприятия заключается, прежде всего, в регулярных и успешных инновациях, которые могут быть реализованы на рынке. Снижение расходов и реструктурирование предприятий и исследовательских учреждений являются, несомненно, необходимыми и важными. Однако, они носят защитный характер, а долгосрочный успех требует значительно большего - позитивного мышления, направленного вовне и вперед, на новые шансы и рынки.

Инновация — это, коротко говоря, порождение и применение нового знания. Такое знание должно основываться не на случае, а может и должно производиться систематически. Важнейшей предпосылкой для этого является свобода и мотивация к творческому мышлению и действию.

Другой предпосылкой является сведение вместе людей с различными способностями, специальностями, знаниями, опытом и образом мышления. При этом речь идет о так называемых мягких факторах, трудно поддающимся оценкам, которые должны применяться к человеческому фактору, требуют современного ведения кадровой политики и, в конце концов, имеют решающее значение при успехе в конкурентной борьбе.

Основным соревновательным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее чем конкуренты применять изученное. Это, прежде всего, вопрос о принципиальном отношении к изменению и новому, а также вопрос организации систематического процесса производства и реализации инноваций.

Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия напротив способствуют пассивности и даже противодействию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. - М.: «Гардарики», 1996. С. 475.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1995. С. 701.
3. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1993. С. 75.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: Изд-во «Ф», 1997. С. 117.
5. Интернет-ресурсы.