

Содержание:

Введение.

Научная дисциплина, называемая «управление проектами или проектный менеджмент» появилась в середине 50-х годов прошлого столетия. Она вобрала в себя целый комплекс вопросов. Среди них планирование, организация, контроль и регулирование хода выполнения проектов, организация материально-технического, финансового и кадрового обеспечения проектов, оценки инвестиционной привлекательности различных вариантов реализации проектов.

Термин проект, как известно, происходит от латинского слова *projectus*, что в буквальном переводе означает "*брошенный вперед*". Таким образом, сразу становится ясно, объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем. Хотя различные официальные источники трактуют понятие проекта по-разному², во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Однако, любая деятельность, в том числе и та, которую никто не собирается называть проектом, выполняется в течение определенного периода времени и связана с затратами определенных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Кроме того, любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. И, тем не менее, в одних случаях к управлению деятельностью подходят как к управлению проектом, а в других случаях - нет.

Следует отметить, что актуальность проектного менеджмента в качестве наиболее действенного метода организации и управления производством стремительно повышается, особенно с учетом новых технологий.

Время показало, что методология управления проектами может быть использована для проектов любой сложности и масштаба, поскольку позволяет находить подходящие для каждой конкретной ситуации методы, подходы, средства и

инструменты.

В современном мире проектное управление или же проектный менеджмент присутствует в любой сфере деятельности человека. Большинство людей в своей жизни даже и не подразумевают, что занимаются проектной деятельностью, ведь практически каждое задание или поручение можно рассмотреть, как проект и выполнить его с наибольшей эффективностью.

Как известно, проекты имеют своей целью достижение определенного результата к конкретному сроку в соответствии с установленным плановым бюджетом. Любой проект характеризуется установлением его цели, фиксированным моментом завершения работ, определением затрат на его осуществление, выделением необходимых ресурсов, качеством исполнения.

Так как же мы можем регламентировать данные показатели какие стандарты необходимо использовать для ведения квалифицированной проектной деятельности.

Наряду с другими важнейшими факторами, такими как время, ресурсы, контракты и портфели документов выступает такой фактор как стандартизация проектного управления.

На первый взгляд понятия проект и стандарт могут показаться трудно совместимыми. Ведь часто даже в определение проекта включают слова об уникальности, неповторяемости целей, условий реализации, результатов проектов. Поскольку это действительно так, что же в таком случае можно стандартизовать в управлении проектами? А если и можно, то нужно ли? Не будет ли это только мешать, сковывать инициативу, навязывать неоптимальные, а то и просто неверные решения?

Если для западных менеджеров приоритетными являются психологические аспекты управления и искусство выстраивания межличностных отношений в проекте, то их отечественные коллеги предпочитают процедурный подход. Это действительно так (по крайней мере, в отношении российских менеджеров) и означает, что работа в рамках определенных ограничений и стандартов, является для наших менеджеров не просто привычной (вспомним хотя бы советские ГОСТы), но и вполне комфортной. А что тогда говорить о руководстве компании, для которого наличие и исполнение таких стандартов означает гарантированный уровень качества выполнения проектов?

Сошлемся также на результаты всероссийских конференций "Стандарты в проектах современных информационных систем", где тема стандартов управления проектами была представлена достаточно широко и вызвала живой интерес и дискуссии, как в зале заседаний, так и в кулуарах. В решениях конференций было "признание роли стандартов в организации выполнения отдельных проектов и в постановке проектного дела в целом на предприятиях".

И, наконец, упомянем, тот факт, что практика создания собственных методик и руководств по управлению проектами широко распространена в крупнейших западных компаниях, таких как Oracle, IBM, PricewaterhouseCoopers, AndersenConsulting, SAP AG, Siemens и др.

Глава 1. Теоретические основы стандартизации проектного управления.

1.1 Основные понятия проектного менеджмента.

Понятие «управление проектами или проектный менеджмент» появилось в 30-е годы прошлого столетия. Считается, что оно возникло как самостоятельная область деятельности для разработки специальных методов координации при выполнении крупных проектов в США, в частности авиационных и нефтегазовых. Но как научная дисциплина сформировалась к 50-годам XX века в развитых странах Запада с рыночной экономикой, когда успешность реализации того или иного проекта стала измеряться «соответствием его окончательной стоимости объему выделенных средств, экономией и размерами прибыли»[\[1\]](#).

В эти годы были разработаны методы и техника сетевого планирования, которые явились толчком и для развития такому направлению как собственно управление проектами. Показательно, что особое внимание уделялось пред проектному анализу. Надо отметить, что в советской России зарождение понятия и самого явление управления проектами уходит в индустриализацию 30-х годов. Именно в этот период советскими учеными были заложены теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Ганта и т.н. циклограмм, что позволяет рассматривать их в качестве фундамента созданного позднее аппарата управления проектами. Таким образом, можно смело говорить о том, что развитие методов управления

проектами происходило практически одновременно в России и в развитых странах Запада, что свидетельствует об объективном характере развития этих процессов, которые и определили появление специальной научно-прикладной дисциплины – управление проектами.

Управление проектами – дисциплина, которая аккумулирует в себе комплекс следующих вопросов: вопросы планирования, организации, контроля и регулирования хода выполнения проектов, организации материально-технического, финансового и кадрового обеспечения проектов, оценки инвестиционной привлекательности различных вариантов реализации проектов. Необходимо подчеркнуть, что актуальность проектного менеджмента как наиболее действенного метода организации и управления производством стремительно возрастает. Особенно с учетом тех возможностей, которые открылись с появлением персональных компьютеров.

Самую краткую формулировку понятию проекта дает Национальный российский стандарт в области управления проектами (НТК – Национальные требования к компетенции): «Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги, ограниченная во времени и связанная с потреблением ресурсов».^[2] Характерно, что во всех определениях понятия проекта присутствуют такие признаки, как комплексность задач и работ, четкая ориентация на достижение конкретных целей и ограничения по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам. От производственной системы проект отличается тем, что является однократной, а не циклической деятельностью. В научной литературе предлагается четыре характеристики, которые дают представление о том, что является проектом в отличие от других видов деятельности:

направленность на достижение конкретных целей;

координированное выполнение взаимосвязанных элементарных работ;

ограниченность ресурсов;

неповторимость и уникальность.

Для удобства анализа и изучения проектов, а также систем управления ими, существует классификация по разным признакам.

1. Проекты различаются по основным сферам деятельности, то есть существуют организационные, экономические, социальные, технические проекты.

Организационные проекты направлены на создание новых организаций реформирование предприятий, проведение тех или иных мероприятий. Характерным для организационных проектов является тот факт, что для них цели определены заранее. Тем не менее, результаты проекта качественно и количественно трудно определить, поскольку они зависят от организационного совершенствования конкретной системы. Сроки и продолжительность устанавливаются предварительно; однако ресурсы выделяются по мере возможности; расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность и требуют корректировок по мере продвижения проекта.

Экономические проекты связаны с реструктуризацией предприятий, приватизацией, аудитом, совершенствованием налоговой системы. Их отличают следующие особенности: цель проекта заключается в улучшении экономических показателей функционирования определенной системы; при этом сроки проекта намечаются предварительно, но по мере продвижения проекта требуют корректировки; количество ресурсов определяется возможностями предприятий; расходы намечаются ориентировочно, контроль осуществляется постоянно и жестко.

Социальные проекты направлены на решение социальных проблем. В данном случае речь может идти о совершенствовании социального обеспечения, пенсионного законодательства, ликвидации последствий природных явлений и социальных потрясений. Подобные проекты отличает наибольшая неопределенность. Цели едва намечены, и по мере достижения промежуточных результатов вносятся поправки, как правило, количественная и качественная оценка их затруднена; сроки и продолжительность зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению; расходы на проект зависят от бюджетных ассигнований; ресурсы выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Технические проекты связаны с разработкой нового продукта. Таким проектам свойственна, прежде всего, четкое определение главной конечной цели проекта. Правда, по мере разработки могут уточняться отдельные промежуточные цели. Также обычно строго намечены сроки завершения и продолжительность, причем их стараются соблюдать. Расходы четко запланированы, а количество ресурсов ограничено производственными мощностями.

2. По составу и структуре проекты разделяются на монопроекты, мультипроекты, мегапроекты.

Монопроект - отдельный проект различного типа.

Мультипроект - комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов.

Мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей, включает несколько моно- и мультипроектов.

3. По масштабу или значимости проекты делят на малые, средние, крупные и очень крупные. Естественно, что малые проекты невелики по объему, количеству участников, простые по структуре. При разработке и реализации в них допускаются некоторые упрощения; координация работ осуществляется одним лицом; обычно графики реализации проекта максимально просты; а весь комплекс работ по проекту от идеи до реализации выполняет один коллектив.

4. По длительности проекты подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные проекты, продолжительностью до 2 лет, отличаются тем, что заказчик заинтересован в скорейшем завершении проекта и, как правило, охотно идет на некоторое увеличение его стоимости. При этом максимально сокращается отчетность, выбирается минимальное число подрядчиков, используются наиболее простые графики, ответственность возлагается на одно лицо.

5. По степени сложности проекты делятся на простые, сложные и очень сложные. Сложность проектов определяется финансовой, технологической, технической, организационной степенью.

Логичным является вывод, что управление проектами - это область менеджмента, которая затрагивает те виды производственной деятельности, в которых формирование продукта или услуги осуществляется как уникальный комплекс мероприятий, несущий в себе определенные характеристики, то есть целенаправленность, взаимосвязанность, одновременно при этом имеющий определенные требования к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. Кроме того, управление проектами включает в себя профессиональную творческую деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами с помощью применения современных методов, средств и искусства управления трудовыми коллективами для успешного достижения заранее поставленных целей в рыночных условиях в социальных системах. Согласно определению, ISO[3]:

«Управление проектом включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного процесса достижения его целей». В свою очередь РМВОК[4] предлагает следующее определение: «Управление проектом – процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта». Примечательно, что методология управления проектами применима для проектов любого масштаба и сложности. Она позволяет выбирать адекватные для конкретной ситуации методы, подходы, средства и инструменты в каждом конкретном случае. Распространение методологии управления проектами доказывает ее эффективность. Учитывая все вышесказанное, можно отметить, что главная задача менеджера проекта заключается в том, чтобы обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств и в соответствии с техническим заданием. Время, бюджет и качество работ – вот те три момента, которые находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Они же являются и основными ограничениями, накладываемыми на проект. Таким образом, цель, стоящая перед руководителем проекта любого уровня, - оптимизировать движение финансовых и денежных потоков, а также эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйственными субъектами в процессе реализации проекта. Ответ на вопрос, как искусно руководить этим движением и отношениями, и составляет содержание понятия управление проектом.

1.2 Стандарты проектного управления.

Методология управления проектами отражается в **стандартах управления проектами**. В настоящее время существуют следующие виды стандартов:

- международные – стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
- национальные – созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
- общественные – подготовленные и принятые сообществом специалистов;
- частные – комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;

– корпоративные – разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Международные стандарты представляют собой полные системы, включающие, помимо описания требований к управлению проектами, обучение, тестирование, аудит, консалтинг и другие элементы. Всеохватывающих международных стандартов управления проектами пока не существует, но наиболее известны следующие стандарты.[\[5\]](#)

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Американского института управления проектами (Project Management Institute – PMI). Этот стандарт обновляется приблизительно один раз в четыре года. Одна из наиболее распространенных редакций датируется 2000 г., а самая актуальная, четвертая, версия стандарта – The Guide to the PMBOK, 4th Edition – вышла в конце 2008 г. Стандарт был первоначально принят Американским национальным институтом стандартов (ANSI) в качестве национального стандарта в США, а в настоящее время обрел мировое признание.

В основе стандарта лежит процессный подход к управлению проектами. Могут быть предложены и другие, например уровни управления, календарные периоды. Каждая точка этого пространства представляет собой элементарный процесс управления. Например, "планирование рисков на стадии внедрения системы".

Выбранные элементарные процессы образуют процедуры управления проектами, которые могут быть построены по "осевому" принципу (здесь имеются в виду абсцисса, ордината и аппликата, обозначенные на рис. 1.2).

Стандарт содержит обобщенные принципы и подходы, используемые в области проектного менеджмента, формализованные и структурированные таким образом, чтобы их можно было использовать в большинстве проектов в большинстве случаев. Детально описываются девять областей знаний, связанных с управлением проектами:

- управление интеграцией проекта (Project Integration Management);
- управление содержанием проекта (Project Scope Management);
- управление сроками проекта (Project Time Management);[\[6\]](#)

Каждая область знания включает в себя отдельные процессы, выполняемые менеджером при реализации проекта на том или ином этапе. Процессно

ориентированный подход в управлении проектами, используемый в стандарте, предполагает четкое, формальное описание входных документов и данных, необходимых менеджеру для реализации процесса, методов и средств, которые он может использовать при его реализации, и перечня выходных документов процесса.

2. IPMA CompetenceBaseline (ICB) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов. Этот стандарт разработан международной ассоциацией IPML (InternationalProjectManagersAssociation). На его основе производится разработка национальных систем требований к компетентности специалистов в странах, являющихся членами IPMA. Национальные системы требований должны соответствовать ICB IPMA и официально утверждаться (ратифицироваться) соответствующими уполномоченными органами IPMA. Для 32 стран – членов IPMA он является основой для разработки национальных сводов знаний; в настоящее время утвержденные национальные своды знаний, соответствующие ICB, имеют 16 стран.

ICB, в отличие от PMBOK, придерживается компетентностного, деятельностного подхода, т.е. определяет области квалификации и компетентности в управлении проектами, а также принципы оценки кандидата на получение сертификата. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов.

ICB издан на английском, немецком и французском языках. Основой для него послужило несколько национальных разработок: Body of Knowledge of APM (Великобритания); Beurteilungsstruktur, VZPM (Швейцария); PM-Kanon, PM-ZERT/GPM (Германия); Criteres d'analyse, AFITEP (Франция).[\[7\]](#)

Каждая входящая в IPMA национальная ассоциация ответственна за разработку и утверждение собственных Национальных требований по компетентности (National Competence Baseline – NCB) со ссылкой на ICB и в соответствии с ним, а также с учетом национальных особенностей и культуры. Национальные требования оцениваются специальным Комитетом IPMA на соответствие ICB и основным критериям сертификации согласно стандарту EN 45013.[\[8\]](#)

3. Обращение к вопросам эффективности проектного управления объективно выявило острую потребность в разработке системы управления качеством проекта.

При этом особое значение наряду с требованиями к качеству конечного продукта стало придаваться качеству процессов проекта, отсутствие должного внимания к которым приводило к не менее значимым отрицательным последствиям непосредственно для создаваемого продукта.

Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов рассматриваемого профиля, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 "Управление качеством и обеспечение качества" Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).

Основной упор сделан на принцип эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроле конечного результата.

В этой серии стандартов процессы сгруппированы в две категории. К первой категории отнесены процессы, связанные с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка). Описанию последних посвящен стандарт ISO 9004-1. Вторая категория охватывает непосредственно процессы управления проектом и представлена стандартом ISO 10006.

Данный стандарт охватывает десять групп процессов управления проектом.

Первая группа представляет процесс разработки стратегии, который фокусирует проект на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление хода работ. Вторая группа охватывает управление взаимосвязями процессов. Остальные восемь групп – это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением (закупками). Более подробно содержание данного стандарта отражено в приложении 1.

Международный стандарт ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра – малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. Он безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Это означает, что заложенные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.[\[9\]](#)

Стандарт заимствует ключевые определения из ИСО 8402, включая такие термины, как проект, продукт проекта, план проекта, участник проекта, процесс, оценка хода работ. Для всех процессов управления проектом (планирование, организация,

мониторинг и контроль) применяются процессы и задачи менеджмента качества.

На основе международных стандартов разрабатываются и национальные стандарты управления проектами. Отметим, что в России национальный стандарт отсутствует. Однако Ассоциация по управлению проектами России (SOVNET) разработала в 2001 г. на основе стандарта IPMA "Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов". Перевод стандарта ИСО 10006:2003 зарегистрирован, стандарт PMI распространяется в России частным порядком и часто используется как основа для корпоративных стандартов.[\[10\]](#)

Выводы по Главе 1.

Как мы можем заметить, стандарты в проектном управлении наиболее важны, нежели другие факторы. Они применяются для объединения проектной деятельности в нечто единое. Также существуют стандарты, которые позволяют специалистам из разных стран котироваться на мировом рынке, для получения большей квалификации и развития своих навыков. Существуют стандарты внутри страны для поддержания статуса непосредственно самой страны и вертикального развития проектной деятельности внутри страны.

Глава 2.

2.1 Внутриорганизационная среда проекта

К наиболее существенным факторам внутреннего окружения относятся

следующие:

- Стиль руководства проектом определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность, работоспособность и дисциплину;
- Специфическая организация проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей и влияет на успех осуществления проекта;

- Участники проекта реализуют различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют свои требования в соответствии с целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии со своими интересами, компетенцией и степенью вовлеченности в проект;
- Команда проекта является мозговым центром, мотором и исполнительным органом проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех проекта;
- Методы и средства коммуникации определяют полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между заинтересованными участниками проекта;
- Экономические условия проекта связаны со сметой и бюджетом проекта, ценами, налогами и тарифами, риском и страхованием, стимулами и льготами и другими экономическими факторами, действующими его основные стоимостные характеристики;
- Социальные условия добровольческого проекта характеризуются:
 - обеспечением стандартных условий жизни для участников проекта;
 - обеспечением специальных условий для добровольцев проекта;
 - уровнем заработной платы;
 - уровнем квалификации организаторов добровольного труда;
 - предоставляемыми коммунальными услугами;
 - предоставлением социальных условий: школы, сады, медобслуживание, отдых и т.д.;
 - условиями труда и техники безопасности;
 - страхованием, социальным обеспечением.

К прочим факторам можно отнести:

- Экологическое воздействие результатов проекта на окружающую среду;
- Технические условия:
 - принятые основные технологии проекта;

- методическая база организации добровольного труда;
- оборудование, машины, техника, связь.
- Организация, система документации проекта;
- Система планирования и контроля.

2.2 Проектная команда

Выполнение проекта является командным видом деятельности. В команду проекта объединяются лица, заинтересованные в достижении результата проекта. Они активно вовлечены в проект, и он затрагивает их интересы.

Рассмотрим более подробно участников проектной команды.

Заказчик проекта (иногда, но не всегда, он же является пользователем) – это лицо, которое будет получать выгоды от результата проекта.

Спонсор – это человек, который обеспечивает проект всесторонней поддержкой. Это могут быть финансы или какие-либо другие ресурсы. Так же это может быть помощь в организации и администрировании.

Проектный офис – это подразделение, которое может просто предоставлять поддержку в управлении проектами или же нести прямую ответственность за выполнение проектов.

Руководитель проекта (ну это понятно) – это лицо, которое непосредственно несет ответственность за управление проектом.

Проектная команда – это группа лиц, выполняющих проектные работы.

Поставщики – это внешние организации, которые выполняют снабжение ресурсами, обеспечивают услугами, необходимыми для достижения результатов проекта.

Как уже ранее обсуждалось, необходимо, чтобы управление проектом происходило с учетом ожиданий и интересов основных участников. В случае, если они противоречат друг другу, необходимо найти компромисс.

Также обычно стоит разделять внешние и внутренние проекты с точки зрения особенностей проектной команды, заинтересованных лиц и их ролей.

Внешние проекты – это когда заказчиком проекта не является ваша организация.

Таким образом, Заказчик проекта определяет цели проекта и осуществляет впоследствии приемку результата. Спонсор нужен для разрешения споров, выходящих за рамки компетенций руководителя проекта. При этом важно понимать, что заказчик, спонсор и руководитель проекта – это разные люди, а не один человек, совмещающий эти роли.

Заказчик и пользователь – это разные роли. Заказчик ставит цели и может принимать результат. А пользователь – будет работать с этим результатом. Если вдруг эти роли оказываются совмещены, необходимо оценивать результат с точки зрения заказчика и пользователя, не смешивая их.

Также нежелательно, чтобы заказчик совмещал и роль спонсора. Такое часто происходит при выполнении внутренних проектов, когда проект выполняется внутри организации и для внутреннего Заказчика. Но в любом случае, будет лучше, если Заказчик и Спонсор будут разными лицами.

Зачастую ход выполнения проекта в организации зависит от организационной структуры организации.

Например, в функциональной структуре проекты обычно реализуются в рамках функционального подразделения. А если нужно привлечь сотрудника из другого подразделения, то необходимо договариваться с руководителем того подразделения, к которому относится сотрудник.

В таком случае есть весомые недостатки, связанные с тем, что у руководителя проекта может быть недостаточно полномочий, да и коммуникация может быть затруднена. Могут быть проблемы с координацией между подразделениями и мотивацией команды, контроль над исполнением проекта ограничен.

Но так же есть и положительные стороны – например, сотрудники, работая над разными проектами и в разных командах, имеют возможность совершенствовать свои навыки и получать новые. И все же управлять проектом в организации с функциональной структуре сложно. В организации с проектной структурой каждое подразделение – это фактически проектная команда, созданная под конкретный проект. В нее входят различные специалисты, и они все свое время заняты на этом

проекте. Таким образом, проектная структура – это особенность проектно-ориентированных компаний и целесообразна для больших и важных проектов.

В ней тем не менее тоже есть плюсы и минусы. Основные плюсы: наилучшие условия для эффективного управления проектом, у руководителя проекта большие полномочия, исполнители проекта полностью вовлечены в проект.

Из минусов – по окончании проекта команда должна быть расформирована, и что делать исполнителям – не очень понятно. Так же возможно снижение профессионального уровня специалистов в связи с тем, что они, будучи назначенными на выполнение определенных работ в рамках этого проекта, не получают новых знаний. Кроме того возможна проблема недозагрузки ресурсов в ходе проекта.

Для большинства компаний оптимальным компромиссом между функциональной и проектной структурой является матричная структура. В которой основной недостаток – это то, что каждый исполнитель имеет двух начальников: руководителя проекта и своего линейного руководителя, из-за чего возможны конфликты при прояснении очередности и приоритетов выполняемых сотрудником работ, что усугубляется ограниченными полномочиями руководителя проекта.

Выводы по Главе 2.

Итак, на пути от группы к высокопроизводительной команде прежде всего важно: ориентированное на цель сотрудничество, с обязательными организационными договоренностями;

создание в команде атмосферы доверия и лояльности.

Это важнейшие предпосылки для достижения командой успеха. В то же время решающее значение в конечном счете имеет потенциал знаний и умений членов команды.

Если имеются следующие предпосылки: организация (цели и обязательный для всех порядок); квалификация (знания и умения); кооперация (доверие и лояльность), - то появляется синергетический потенциал для возникновения успешной команды. Производительность отдельных членов команды не просто складывается (суммируется): благодаря синергетическому эффекту она возрастает в геометрической прогрессии и становятся возможными максимальные результаты.

Заключение.

В заключении, хотелось бы отметить, что управление проектами – это область менеджмента, которая затрагивает те виды производственной деятельности, в которых формирование продукта или услуги осуществляется как уникальный комплекс мероприятий, несущий в себе определенные характеристики, то есть целенаправленность, взаимосвязанность, одновременно при этом имеющий определенные требования к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. Кроме того, управление проектами включает в себя профессиональную творческую деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами с помощью применения современных методов, средств и искусства управления трудовыми коллективами для успешного достижения заранее поставленных целей в рыночных условиях в социальных системах.

Список литературы.

1. Ахьюджа Х. Сетевые методы в проектировании и производстве – Москва, Мир, 1979г.
2. Волков И.М., Грачев М.В. Проектный анализ: учебник для вузов – Москва, Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002г.
3. Дитхелм Г. Управление проектами – Санкт-Петербург, Бизнес-пресса, 2003г.,
4. Заренков В.А. Управление проектами: учебное пособие – Москва, АСВ, 2006г.
5. Кудрявцев Е.М. Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления проектами – Москва, ДМК-пресс, 2005г.
6. Лекции управление временем проекта, <https://pmtoday.ru>
7. Лигинчук Г.Г. Основы менеджмента – Московский институт менеджмента и права, <https://online.muiv.ru>
8. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие (Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. под общей редакцией Мазура И.И. – Москва, Омега-Л, 2005г.)
9. Мазур И.И., Шапиро В. Д. Управление проектами. Справочник профессионала – Москва, Высшая школа, 2001г.

Воронов К. Коммерческая оценка инвестиционных проектов: основные положения и методики. М.: Альт, 2004. – 305 с.

Воропаев В.И. Управление проектами в России: Основные понятия. История. Достижения. Перспективы. – М.: Аланс, 2008. – 230 с.

Глазунов В.М. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. – М.: Финстат – Информ, 2007 – 258 с.

Лигинчук Г.Г. Основы менеджмента. Часть 2

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»

Международная организация по стандартизации

ProjectManagementBodyofKnowledge – Свод знаний по управлению проектами

http://studme.org/1055120821033/menedzhment/standarty_upravleniya_proektami

<http://www.pmpractice.ru/knowledgebase/normative/>

<http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/24.shtml>

1. Лигинчук Г.Г. Основы менеджмента. Часть 2 [↑](#)
2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту» [↑](#)
3. Международная организация по стандартизации [↑](#)
4. ProjectManagementBodyofKnowledge – Свод знаний по управлению проектами [↑](#)
5. http://studme.org/1055120821033/menedzhment/standarty_upravleniya_proektami [↑](#)
6. 1. Ахьюджа Х. Сетевые методы в проектировании и производстве – Москва, Мир, 1979г. [↑](#)
7. <http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/24.shtml> [↑](#)

8. Международная организация по стандартизации [↑](#)
9. <http://www.pmpractice.ru/knowledgebase/normative/> [↑](#)
10. Воронов К. Коммерческая оценка инвестиционных проектов: основные положения и методики. М.: Альт, 2004. – 305 с [↑](#)