

## Содержание:

image not found or type unknown



## 1. Управление замыслом проекта

Управление замыслом проекта — это управление действиями, способствующими принятию решения о его разработке и реализации

## 2. Управление предметной областью

Управление предметной областью проекта - это функция управления, позволяющая учесть особенности реализации и результата проекта, обусловленные отраслевой спецификой, рынком и потребительскими предпочтениями.

Предметной областью проекта может быть производственный процесс или характеристика результатов реализации проекта (товар или услуги). Результатом проекта должен стать не просто товар, а товар, приносящий предприятию прибыль.

Товары:

- товары широкого потребления;
- товары производственного назначения –
- товары, используемые в коммерческой деятельности

Механизм управления предметной областью представляет собой совокупность инструментов и субъектов воздействия на систему управления проектами и зависит от вида проектно-ориентированного предприятия:

1. На проектно-ориентированном предприятии, реализующем небольшое количество проектов или один проект, управление предметной областью осуществляется через производственные отделы и службы, занимающиеся производством (главный технолог, главный инженер, служба энергообеспечения и т. д.).

2. В холдинговых структурах управление предметной областью является более сложным. Совет директоров холдинга определяет общую характеристику будущего товара и поручает управление предметной областью одному из вице-президентов, который нанимает компанию по управлению проектами. Компания обеспечивает качественное управление, привлекая службы холдинга: служба маркетинга определяет, какие товары пользуются наибольшим спросом, и предлагает новые характеристики к разработке будущего товара, отдел продаж также участвует в разработке новых качественных характеристик товара; производственно-технический отдел рекомендует новые технологии и материалы для изготовления товара.

### **3. Управление проектом по временным параметрам**

Управление проектом по временным параметрам - это функция, обеспечивающая своевременную реализацию отдельных этапов и всего проекта в целом.

Под временными параметрами обычно понимают периоды времени, в течение которых будут выполнены работы или группы работ, а также моменты контроля за ходом реализации проекта.

Для того чтобы не возникало потерь времени в проекте создается планировочный календарь работ, для работ с наивысшим приоритетом создают (разрабатывают ежедневный планировочный календарь).

### **4. Управление стоимостью и финансированием**

Управление стоимостью и финансированием проекта представляет собой функцию управления, обеспечивающую формирование, выполнение и контроль бюджета проекта.

Основными целями управления стоимостью проекта являются:

- накопление информации о производительности труда и оборудования в форме, позволяющей лучше рассчитать стоимость проекта в будущем, что является ключом к успеху любого проектно-ориентированного предприятия;
- поддержание затрат по проекту в заранее запланированных рамках.

Для управления стоимостью и финансированием проекта составляют бюджет проекта - документ, в котором планируемые расходы и доходы от реализации проекта распределены по временным периодам.

При определении стоимости проекта используется смета проекта, содержащая структурированный перечень работ и ресурсов, а также планируемых расценок на них. Смета является обязательной и очень важной частью бюджета проекта.

Стоимость любого проекта определяется суммой прямых и косвенных издержек. Прямые издержки обычно связаны с расходами на материалы, оборудование, рабочую силу и др. Они ассоциируются с определенным пакетом работ. Косвенные издержки представляют собой расходы на содержание административного аппарата, консалтинговые услуги и др. Они изменяются только во времени и не зависят от пакета работ.

Управление финансированием проекта заключается в его обеспечении денежными средствами, необходимыми для реализации, с последующим возвратом суммы инвестиций и процента за их использование.

В отличие от обычного кредитования предприятия, при финансировании проекта на первое место ставятся не только платежеспособность заказчика, но и инвестиционная привлекательность проекта, срок Отвлечения финансовых средств, риск, рентабельность проекта и др.

Существуют различные способы финансирования проектов:

- самофинансирование - полная или частичная реализация проекта за счет собственных средств;
- финансирование за счет акционирования, т. е. за счет первичной или дополнительной эмиссии акций;
- финансирование за счет кредитов;
- лизинг или селенг;
- безвозмездное финансирование;
- смешанное (долевое) финансирование.

По видам собственности источники финансирования можно разделить на государственные инвестиции (бюджетные средства и др.), частные (средства предприятий, физических лиц и др.) и иностранные (средства иностранных предприятий, государств, физических лиц).

Основные формы финансирования проектов:

Финансирование с регрессом на заемщика. При этой форме все риски проекта падают на заемщика, но цена финансовых ресурсов невысока.

Финансирование без права регресса на заемщика. При этом все риски проекта падают на кредитора, но цена финансовых ресурсов достаточно высока.

Финансирование с ограниченным правом регресса. Компромиссный вариант, когда риски проекта распределены между его участниками, а цена финансовых ресурсов является умеренной.

## **5. Управление качеством**

Управление качеством проекта представляет собой функцию управления, обеспечивающую соответствие результата проекта потребностям заказчиков (потребителей).

Управление качеством в проекте состоит из трех основных фаз, которые должны выполняться одновременно:

1. Планирование качества:

- определение запросов потребителей;
- выявление преимущественных требований к товару со стороны потребителей.

2. Повышение качества:

- выбор критериев оценки;
- оценка возможностей процесса;
- улучшение процесса.

3. Контроль качества:

- оценка качества;
- корректировка мер по повышению качества и планированию.

Важную роль в повышении качества реализации проектов играет Международная организация по стандартизации. Международные стандарты содержат требования к системам качества, направленные на удовлетворение потребителя посредством предупреждения возможности несоответствия продукции нормативным

требованиям на всех фазах реализации проекта. Они являются унифицированными и не привязаны к какой-либо конкретной отрасли.

Международной организацией по стандартизации разработаны 17 стандартов ISO по управлению качеством. В Российской Федерации также разработан ряд стандартов в этой области.

## **6. Управление рисками**

Управление рисками в проекте представляет собой функцию управления, обеспечивающую анализ, реагирование и контроль рисков в проекте.

Основанием для возникновения рисков является неполнота знаний о событиях, которые должны произойти в будущем. Различие между риском и неопределенностью состоит в том, что, когда мы говорим о риске, то имеем в виду вероятность наступления рискованного события, если же речь идет о неопределенности, то определить вероятность наступления связанного с ней события невозможно.

Рассмотрим основные параметры, характеризующие риск проекта:

- рискованное событие, которое может нанести ущерб проекту;
- вероятность наступления такого события;
- размеры потерь в результате наступления рискованного события.

Рассмотрим основные компоненты функции управления риском:

- определение источников предполагаемых рисков;
- анализ и оценка рисков;
- реагирование на риск;
- оценка мероприятий по снижению риска.

Общие риски можно разделить на четыре основных группы:

- временные риски, связанные с тем, что проект не будет завершён в запланированные сроки и в наихудшем случае задержки в его реализации окажут негативное воздействие на участников проекта;
- финансовые риски, связанные с тем, что затраты превысят средства, которые планируется вложить в проект, или себестоимость проекта превысит цену

- продажи;
- риски, связанные с низким качеством работ, материалов и результатов проекта;
- целевые риски, связанные с тем, что задача, ради которой был инициирован проект, не будет выполнена или будет выполнена не полностью.

В управлении риском принято выделять три категории рисков, характеризующие особенности реакции на него предприятия:

- риск, который можно исключить;
- риск, от которого можно застраховаться;
- риск, для компенсации которого необходимо принятие профилактических мер.

Методы минимизации рисков:

- страхование (передача отдельных рисков страховой компании);
- резервирование средств (создание специальных фондов покрытия на случай форсмажорных обстоятельств);
- прочие методы (получение гарантий, составление контрактов, снижающих риски предприятия и др.).

## **7. Управление человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами в проекте представляет собой функцию управления, направленную на обеспечение эффективного использования работников, принимающих участие в реализации проекта.

Управление человеческими ресурсами включает широкий спектр задач:

- подбор персонала для реализации проекта;
- планирование и распределение работников;
- мотивацию персонала;
- организацию обучения персонала;
- создание и поддержание корпоративной культуры и др.

Подбор персонала начинают с предварительного отбора претендентов, в процессе которого оценивают:

- квалификацию и опыт работы на аналогичных должностях;

- личные качества;
- коммуникабельность и адаптивность;
- физические данные, здоровье, возраст;
- дополнительные навыки.

Перечисленные качества оцениваются с помощью специальных методик: тестов на профпригодность, общих тестов способностей, личностных тестов, интервью, а также изучения биографии и рекомендаций.

После того как проект полностью укомплектован персоналом, менеджер по персоналу должен добиться, чтобы работники выполняли свои обязанности наилучшим образом. Для этого существует система мотивации и стимулирования, согласно которой работники трудятся хорошо, если при этом удовлетворяются их потребности.

Различные теории мотивации по-разному классифицируют человеческие потребности:

Маслоу выделяет 5 основных человеческих потребностей, которые делятся на первичные и вторичные, и располагаются в иерархической последовательности: физиологические, потребности в безопасности, принадлежности, уважении и самореализации. Удовлетворение потребности на нижней ступени иерархии ведет к стремлению достичь более высокой ступени.

Харцберг различает две группы основных факторов мотивации: гигиенические - их отсутствие ведет к неудовлетворенности, наличие — не оказывает какого-либо заметного влияния, и мотиваторы - их наличие ведет к удовлетворенности персонала, отсутствие - не оказывает заметного влияния.

МакКлелланд делает упор на потребностях высших уровней: во власти, успехе и принадлежности, считая, что потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

Удовлетворение потребностей возможно с помощью вознаграждений. Принято различать:

- внутреннее вознаграждение - удовлетворение, которое человек получает от работы, общения с другими людьми и т. п.;
- внешнее вознаграждение - блага, получаемые от предприятия в виде материального, социального, дополнительного обеспечения.

Обучение и переподготовка играют важную роль как в повышении качества выполняемой работы, так и в мотивации персонала. Обучение может происходить двумя путями:

- внутреннее обучение—переподготовка персонала силами предприятия, куда можно включить внутрикорпоративные семинары, ротацию управленческих кадров, стимулирование самообразования и совмещения профессий;
- внешнее обучение - повышение квалификации персонала силами сторонних компаний. Здесь важную роль играют стажировки, курсы переподготовки на базе учебных заведений разных уровней, профессиональных организаций, бизнес-школ, институтов повышения квалификации и др. Возможно повышение квалификации с помощью консалтинговых компаний, особенно в сфере информационных технологий.

Корпоративная культура - неотъемлемая часть любой компании, она создает дополнительные нематериальные стимулы к работе над проектами. Элементами корпоративной культуры, по У. Холлу, являются:

- артефакты и этикет - видимые элементы культуры (приветствия, униформа, расположение помещений и др.);
- поведение и действия - устойчивые шаблоны поведения (принятие решений, управление и поведение в группе и др.);
- мораль и ценности - ценностные убеждения персонала.

## **8. Управление материальными ресурсами**

Управление материальными ресурсами в проекте представляет собой функцию управления, обеспечивающую приобретение и поставку необходимых материалов (оборотных активов) и оборудования (вне оборотных активов) для реализации проекта.

Рассмотрим основные меры, предпринимаемые для успешного управления материальными ресурсами:

Диагностика потребностей проекта в материальных ресурсах на основе данных сметной документации по проекту в целом. Разработка календарных графиков поставок ресурсов в увязке с общим планом проекта.



Выбор поставщиков материальных ресурсов на основе изучения квалификационных данных претендентов в результате торгов или путем переговоров со знакомыми надежными поставщиками.

Поэтапная поставка материальных ресурсов. На первом этапе предприятие размещает заказы у выбранных поставщиков, на втором - материальные ресурсы поставляются в соответствии с графиком.

Контроль поставки материальных ресурсов на основе сопоставления плана с фактическим временем поставок отдельно по каждому виду материальных ресурсов.

## **9. Управление контрактами**

Управление контрактами - это функция управления проектом, с помощью которой обеспечивается взаимодействие заказчика с другими участниками проекта.

Контракт представляет собой официальное соглашение между заинтересованными сторонами, в котором одна из них обязуется выполнить определенные виды работ в обмен на вознаграждение, предоставляемое другой стороной.

Управление контрактами в проектах осуществляется специализированным подразделением предприятия и включает планирование контрактов, выбор исполнителей и заключение контрактов, контроль изменения контрактов.

Планирование контрактов заключается в определении набора необходимых взаимодействий с внешней и внутренней средой, а также в унификации условий планируемых контрактов, которые включают обязанности сторон, порядок расчетов, условия поставки, способы обеспечения обязательств, порядок разрешения споров, основания для изменения контракта, порядок принятия выполненных работ и др.

Обычно выбор исполнителей и заключение контрактов осуществляются двумя способами: в процессе переговоров или подрядных торгов.

Контроль изменения контрактов состоит из процедур мониторинга, делопроизводства, согласования и утверждения изменений.

Причинами изменений контрактов могут быть изменения в проекте, вызванные внутренними и внешними факторами.

С помощью процедуры мониторинга команда проекта отслеживает изменения в проекте. Затем с помощью формальных заранее оговоренных процедур делопроизводства разрабатываются пункты изменений, которые необходимо внести в контракт. И последнее, в соответствии с процедурами согласования и утверждения вносимые изменения максимально учитывают мнение всех заинтересованных сторон, которые таким образом стремятся получить дополнительную выгоду.

Существует огромное количество контрактов, однако чаще всего используются:

Контракт с твердой ценой, по которому исполнитель обязуется выполнить определенное количество работ по проекту в обмен на сумму денег, установленную контрактом. Если фактические затраты на выполнение работ превысят эту сумму, все убытки подрядчик относит на свой счет.

Контракт с оплатой издержек плюс вознаграждение - по этому контракту заказчик возмещает исполнителю все издержки и выплачивает определенную сумму вознаграждения, способ определения которой указывается в контракте. Обычно это или фиксированная сумма, или процент от суммарных прямых издержек по проекту.

## **10. Управление изменениями в проекте**

Управление изменениями в проекте — это функция управления проектом, обеспечивающая корректировку проекта на протяжении его жизненного цикла в связи с влиянием на его реализацию внешней и внутренней среды.

Изменения, происходящие в проекте, можно разделить на контролируемые и неконтролируемые.

При контролируемых изменениях управляющий проектом может прямо воздействовать на них или на их причины и выполнять корректирующие действия. Неконтролируемые изменения, как и их причины, находятся вне зоны ответственности управляющего проектом. В этом случае управляющий может воздействовать только на снижение вероятности наступления негативных последствий и их объем.

В зависимости от причины возникновения и предсказуемости изменения могут быть двух видов:

1. изменения, вызванные действиями предприятия:

- прогнозируемые - результат управленческих воздействий на проект как реакция на прогнозируемые действия внутри предприятия;
- непрогнозируемые - результат управленческих воздействий как реакция на непрогнозируемые действия внутренней среды предприятия;
- 2. изменения, вызванные внешними факторами:
- прогнозируемые, вероятность и последствия возникновения которых заранее известны;
- непрогнозируемые, возникновение которых не было известно заранее.

Оба вида изменений находятся в определенной зависимости. Изменения, вызванные действиями предприятия, обусловлены еще более глубокими изменениями, произошедшими под влиянием внутренних и внешних факторов.

## **11. Управление безопасностью**

Управление безопасностью представляет собой функцию управления, обеспечивающую безопасность реализации проекта для предприятия, здоровья работников и окружающей среды.

Управление безопасностью обычно состоит из 5 основных этапов:

Планирование мероприятий по безопасности (На этапе планирования разрабатываются основные направления обеспечения безопасности проекта, критерии безопасности, а также основные мероприятия, выполнение которых будет способствовать повышению безопасности)

Организация взаимодействия и полномочий.

Этот этап предусматривает назначение ответственных за различные сферы безопасности проекта и наделение их соответствующими полномочиями. Если для повышения безопасности отдельной сферы необходимо участие нескольких сторон, то на этом этапе обеспечивается необходимое взаимодействие. Безопасность реализации проекта касается всех его участников, поэтому система обеспечения

безопасности должна координировать усилия всех центров, ответственных за безопасность).

Выполнение мероприятий по безопасности (На этапе выполнения мероприятий по безопасности реализуются меры, намеченные на предыдущих этапах).

Мотивация выполнения мероприятий по безопасности (представляет собой комплекс мер по стимулированию реализации программы обеспечения безопасности проекта. Данные меры могут носить:

Поощрительный характер (например, премии за безопасное выполнение работ, снижение травматизма и др.)

Порицательный характер (например, штрафы за нарушение техники безопасности, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу и др.).

Смешанный характер (например, зависимость материальной компенсации при получении производственной травмы от выполнения требований по безопасности или зависимость размера премии от достижения планируемых показателей экономической безопасности реализации проекта).

Контроль безопасности (осуществляется по всем запланированным направлениям: техническая безопасность, экономическая, экологическая, личная защита персонала, информационная безопасность, защита материальных ценностей).