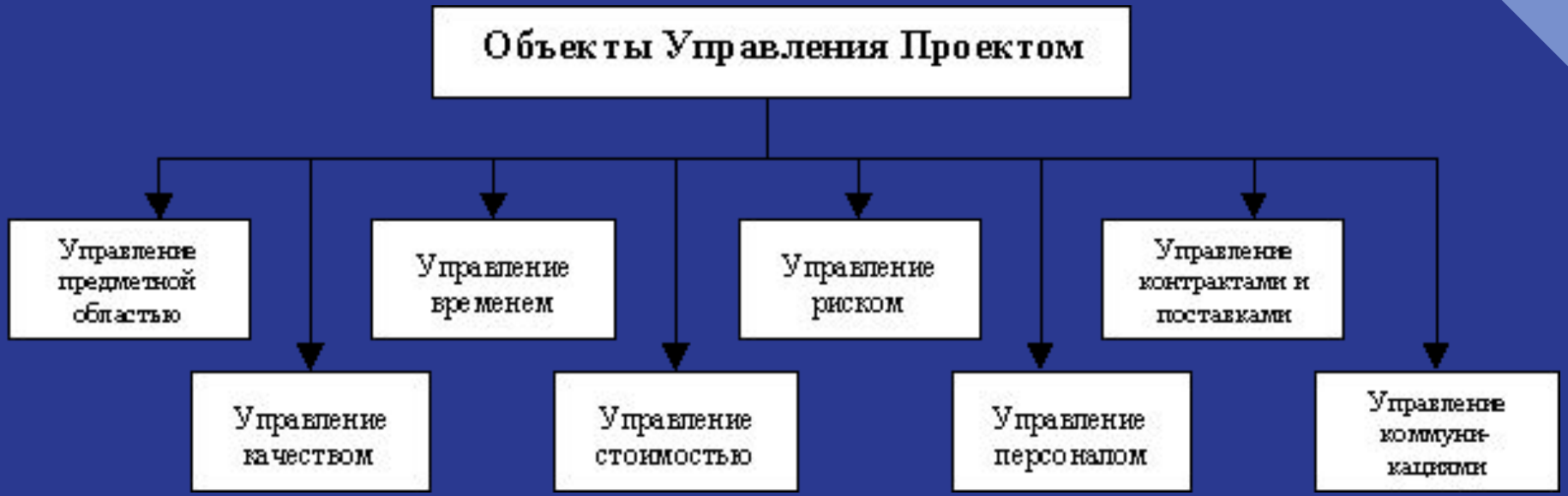
Составляющие проектного менеджмента: субъекты управления; объект управления; процессы управления.

работу выполнила
студентка группы ФИС/СО241-4/1
Хмылова Милена

Состояние проекта от идеи до завершения характеризуется изменением ряда показателей, которые определяют его сущность и на основе которых устанавливается успешность проекта. Эта совокупность “элементов проекта” по существу и является объектами управления. Для всех проектов можно выделить наиболее существенные объекты управления.

Представим их сначала схематически, а затем охарактеризуем каждый из них подробно.



Предметную область проекта определяют цели, результаты и состав работ. В процессе жизни проекта все составляющие предметной области претерпевают изменения:

· цели, результаты и состав работ могут изменяться или уточняться как в процессе разработки проекта, так и по мере достижения промежуточных результатов;

· объемы работ могут уточняться в процессе разработки проекта, а в процессе его выполнения они меняются от нуля до 100% по мере завершения работ.

Управление предметной областью и заключается в управлении этими изменениями на протяжении жизненного цикла проекта и осуществляется через процессы: инициации работ, планирования и определения предметной области, уточнения и подтверждения предметной области, контроля изменения предметной области.

Т.е. предметная область – это совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках проекта.

Функция управления качеством проекта пронизывает весь жизненный цикл, все стороны и элементы проекта и включает: проектные, организационные и управленческие решения; материалы, оборудование, сырье и др.; качество результатов проекта (продукции, услуг).

Управление качеством реализуется через установление требований и стандартов к качеству результатов проекта, планирование качества, обеспечение выполнения требований к качеству в процессе реализации проекта через систему контроля и поддержки качества.

Таким образом, управление качеством – это планирование, обеспечение и контроль качества.

Время является одним из определяющих факторов в оценке успеха проекта. Будучи основным ресурсом проекта, оно требует особого внимания, поскольку потерянное время не может быть восполнено.

Функция управления временем включает определение характера работ и их продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ; минимизацию временных характеристик; разумное использование резервов времени; контроль за развитием проекта по временным характеристикам; прогнозирование сроков завершения работ, этапов и проекта в целом; принятие решений по ликвидации нежелательных временных отклонений. Функция управления временем осуществляется путем анализа сроков выполнения проекта и его частей, календарного планирования работ, их актуализации и корректировки.

В рыночной экономике фактор стоимости становится определяющим в осуществлении проекта и оценке его результатов. Поэтому стоимость является одним из основных объектов при управлении проектами.

Функция управления стоимостью включает планирование ресурсов, предварительную оценку расходов, связанных с проектом, определение сметы расходов, денежных потоков, прогнозирование доходов и прибылей, контроль расходования и поступления денежных средств и принятие решений в случае превышения расходов и других отклонений от финансовых планов.

Главной задачей управления стоимостью является соблюдение бюджетных рамок проекта, и получение предусмотренной прибыли от его осуществления.

Риск в контексте проекта рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта. Риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью наступления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Управление риском – это искусство и формальные методы прогнозирования, анализа, оценки, предупреждения возникновения рисковых событий; принятие мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риску подвержены в той или иной степени все проекты и большинство аспектов проекта, такие, как: финансовый, технический, организационный (связанный с возможными нарушениями сроков), социально-политические и др. Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточна велика.

Для осуществления проекта на протяжении его жизненного цикла привлекаются специалисты различной квалификации. Количество привлекаемого персонала в течение жизни проекта подвержено значительным колебаниям.

Функции управления человеческими ресурсами в проекте включают: определение потребности, численного и квалификационного состава персонала на все периоды осуществления проекта; поиск и отбор кандидатур, оформление приема на работу и увольнение; планирование и распределение работников по рабочим местам; организацию обучения и повышения квалификации; установление ответственности; создание условий и рабочей атмосферы коллективной работы; предупреждение и разрешение конфликтов; установление оплаты труда и др.

Управление персоналом должно быть направлено на оптимальное использование трудовых ресурсов для достижения целей проекта.

Управление человеческими ресурсами в проекте – это организованное планирование, подбор персонала, формирование и развитие команды проекта.

Осуществление проектов происходит на контрактной основе, используемой для привлечения отдельных специалистов, различных подрядных и субподрядных организаций и фирм как для выполнения работ и услуг, так и для закупок и поставок необходимого оборудования и материально-технических ресурсов.

Функции управления контрактами и поставками в проекте включают выбор стратегии контрактной деятельности; определение состава, номенклатуры и сроков работы привлекаемых по контракту субъектов; подготовку контрактных предложений; выбор контрагентов и поставщиков путем торгов, конкурсов, тендеров и др.; подготовку документации для заключения контрактов; контроль за ходом их выполнения; закрытие и расчет по завершенным контрактам.

Управление проектом в целом зависит от успешной организации взаимодействия всех участников проекта и обеспечения их потребности в информации для осуществления проекта.

Масштабы, сложность проекта, его среда, число участников и заинтересованных сторон порождают большое число взаимосвязей и потоков информации. Это и требует введения специальной функции управления проектом, содержанием которой являются разработка, организация и контроль процесса информационного обмена, с помощью разнообразных средств для удовлетворения потребностей участников проекта. В эту функцию управления обычно включают процессы сбора, передачи, сортировки, отображения и интерпретации информации, необходимой для всех участников проекта и его среды. При этом различают два типа информационного обмена: формальный (путем использования информационных технологий) и неформальный (путем межличностных контактов и различного рода собраний). Управление коммуникациями внутри проекта тесно связано с управлением персоналом.

Таким образом, мы рассмотрели основные объекты управления проектом: предметную область, качество, время, стоимость, риск, человеческие ресурсы, контракты и поставки, а также коммуникации. В этой связи представляется интересным выяснить, какой же из этих аспектов управления проектом заслуживает наибольшего внимания в сегодняшнем деловом мире нашей страны? Осуществление проектов в условиях современной России, строящей новое общество и государственность, находящейся на пути к рынку, связано с интенсивными, динамичными изменениями и вызванным ими большим риском. Это относится к крупным долговременным инвестиционным проектам и программам. Причем для нетрадиционных сфер приложения опасность изменений и связанных с ним рисков многократно увеличивается. Следовательно, особое внимание должно уделяться анализу неопределенности, прогнозу и страхованию от рисков, помимо таких традиционных сфер особого внимания менеджера как сроки, стоимость и качество выполнения заложенных в проекте работ

Для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта, которая как раз и представляет собой субъект УП.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта. Основным интегрирующим фактором создания и деятельности команды выступает стратегическая цель – реализация проекта. В процессе достижения целей проекта команда приобретает свои черты, использует организационные возможности участников и ресурсы проекта. Команда проекта выступает как социальный организм, имеющий свое начало, осуществляющий процесс жизнедеятельности (управление проектом) и завершающий свое существование расформированием или трансформацией в другую управленческую команду.

С одной стороны, команда проекта оказывает влияние на создание определенной организационной среды проекта, формируя ценности, принципы и нормы поведения персонала. С другой стороны, действует в ней, подчиняясь единой цели и философии УП. Поэтому проблемы формирования и деятельности команды проекта целесообразно рассматривать в логической последовательности:

Реализация проекта – длительное мероприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой команды проекта является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

Процесс формирования команды проекта (командообразования) обычно рассматривают как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Смысл командной работы по реализации проекта заключается в возможности синергетического эффекта от объединения групповых усилий, знаний и выработки групповых управленческих решений

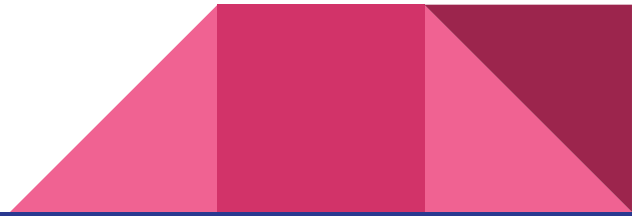
Процесс жизнедеятельности любой проектной команды может быть разбит на пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизация и расформирование.

- Формирование. На этой стадии происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности, определяются нормы и правила взаимодействия, ставятся задачи команды и определяются пути и принципы их достижения. От менеджера проекта на этой стадии требуется приложение интенсивных усилий по преодолению “подводных камней” и сплочению команды на основе главной цели проекта.

- Срабатываемость. Когда члены команды начинают совместно трудиться, они понимают, что используют различные подходы и методы в работе над проектом. Эти различия могут вызывать споры и даже конфликты, что не способствует повышению эффективности команды. Однако постепенно, при умелом руководстве менеджера проекта, на основе общих ценностей и норм в команде устанавливаются деловые и дружеские отношения. Формируются конструктивные неформальные группы, определяются поведенческие роли членов команды. На этом этапе устанавливается психологический климат в группе.

- Функционирование. Как только прошли бури, стихли споры и конфликты по любому поводу, а каждый член команды прочувствовал свою роль и свое место в коллективе, с которым ему предстоит работать в течение всего жизненного цикла проекта, берет свое начало третья наиболее продолжительная и результативная для проекта стадия. Важность первых двух стадий заключается в формировании командного чувства, которое крайне необходимо для успешного достижения цели. Это дает основу, на которой команда может продуктивно работать.

- Реорганизация. Менеджер проекта производит изменения в количественном и качественном составе команды по нескольким причинам: ввиду изменения объемов и видов работ, замены некоторых работников из-за их непригодности; привлечение новых специалистов; приглашение временных экспертов и т.п. Все это нормальный процесс развития команды.

- Расформирование. По завершении проекта команда расформировывается; при этом возможны две ситуации. В случае успеха проекта и соответствующей мотивации члены команды ощущают удовлетворение своей работой и полны желания работать вместе и в дальнейшем. Как правило, менеджер проекта, приступая к новому проекту, приглашает в команду тех людей, с которыми успешно реализовывал предыдущий проект. В случае неуспеха проекта, члены команды, чувствуя моральную неудовлетворенность, расстаются с облегчением. Естественно, задача менеджера проекта – добиваться первой ситуации.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ