Содержание

Введение

1. Управление проектами в рыночных условиях

1.1. Сущность управления проектами

1.2. Роль управления проектами в современной России

2. Организационные проекты и управление ими

2.1. Сущность организационных проектов

2.2. Менеджмент организационных проектов

2.3. Особенности управления организационными проектами

3. Аспекты работы в управлении проектами

3.1. Управление эффективностью, рентабельностью и продолжительностью проекта

3.2. Деятельность людей в проектах

3.3. Факторы и правила достижения успеха в управлении проектами

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Переход на проектные методы управления в первую очередь связан с ликвидацией организационной системы, основанной на планово-распределительных методах управления и переходом к рыночным отношениям. Для государства основной формой программного управления являются целевые комплексные программы, они выступают в форме федеральных целевых программ.

Управление организационными проектами становится особенно актуальным, когда в России формируются условия широкого использования методологии управления проектами. Данный метод является эффективным средством управления в реальных российских условиях и в то же время проверенным инструментом реализации организационных проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Проект – дело, связанное не только с инновациями и с необходимостью больших инвестиций. Проект подразумевает многочисленные факторы неопределенности, а это затрудняет расчеты. К этому еще надо добавить, что работа над проектом осуществляется в команде и требует от всех ее участников особых навыков и способностей. Поэтому предприятию следует с большой тщательностью подойти к вопросам планирования, ведения и управления любым комплексным проектом. Умелый менеджмент выведет начинания компании на дорогу успеха.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также – проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Умение разрабатывать и осуществлять проекты в строгом соответствии с поставленными целями – большое искусство. Ему невозможно научить в совершенстве, но каждому под силу освоить основные методы управления и понять логику процесса управления проектами.

Любой проект реализуется людьми. От знания «ключевых игроков» и их расположения на поле зависит успех или неудача проекта.

Цель данной курсовой работы – рассмотреть управление организационными проектами.

Задачами курсовой работы являются:

- понять сущность управления проектами;

- рассмотреть роль управления проектами в современной России;

- понять сущность организационных проектов;

- изучить менеджмент организационных проектов;

- рассмотреть особенности управления организационными проектами;

- изучить управление эффективностью, рентабельностью и продолжи-тельностью проекта;

- рассмотреть деятельность людей в проектах;

- изучить факторы и правила достижения успеха в управлении проектами.

В ходе написания данной курсовой работы была использована литература как отечественных авторов, так и зарубежных: В.Д. Шапиро, И.И. Мазур, Виханский О.С., Минцберг Г., Поршнев А.Г. и др.

1. Управление проектами в рыночных условиях

1.1. Сущность управления проектами

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, проект часто становится основной формой деятельности фирмы. В современном понимании проекты – это то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, реконструкция предприятия, создание новой организации, разработка новой техники и технологии, сооружение корабля, создание кинофильма, развитие региона, - это все проекты.

Управление проектами – синтетическая дисциплина, объединяющая как специальные, так и профессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты (строительные, инновационные, образовательные, экологические, исследовательские, организационные и др.). [3 , c. 10]

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование;

- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);

- определить необходимые объемы и источники финансирования;

- подобрать исполнителей, в частности, через процедуры торгов и конкурсов;

- подготовить и заключить контракты;

- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

- рассчитать смету и бюджет проекта;

- планировать и учитывать риски;

- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Управление проектами – методология (говорят также - искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. Представляет интерес так называемая «процессная» концепция управления проектами, получившая распространение на Западе. Суть ее состоит в том, что сложная интегрированная природа управления проектами описывается через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи. В данном случае под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией управления.

Различают следующие варианты схем управления проектом:

- «Основная» система. Руководитель (менеджер) проекта – представитель («агент») заказчика финансовой ответственности за принимаемые решения не несет. Им может быть любое юридическое или физическое лицо – участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное управление. В этом случае менеджер проекта обеспечивает координацию и управление ходом разработки и реализации проекта, в контрактных отношениях с другими участниками проектами (кроме заказчиками) не состоит.

Преимущество системы – объективность проект-менеджера, недостаток – риск за результаты проекта целиком возлагается на заказчика.

- Система «расширенного управления». Руководитель (менеджер) проекта несет ответственность за проект в пределах фиксированной (сметной) цены. Менеджер обеспечивает управление и координацию процессов проекта по соглашениям между ним, заказчиком и участниками проекта. Как и в «основной» системе, им может быть любое юридическое или физическое лицо – участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное управление и способное отвечать по своим обязательствам перед заказчиком. Проект-менеджер управляет проектом, координирует поставки и работы по инжинирингу. В этом случае риск возлагается на менеджера проекта в пределах контрактных условий.

- Система «под ключ». Руководитель (менеджер) проекта – проектно-строительная фирма, с которой заказчик заключает контракт «под ключ» с объявленной стоимостью проекта. [6, c. 34] К настоящему времени управление проектами стало признанной во всех развитых странах методологией инвестиционной деятельности.

1.2. Роль управления проектами в современной России

Особенности управления в России определяются переходным периодом становления рыночных отношений в экономике. Переходный период требует использования методов и механизмов, характерных как для рыночной системы, основанной на частной собственности и относительно свободных ценах, так и для системы планового регулирования.

Особенности механизма управления переходного периода проявляются в концептуальных принципах построения, организационной структуре, целях и задачах управления, системе методов, исполнительных экономических и организационных механизмах, законодательно оформленных правилах и условиях управления. Без преувеличения можно сказать, что в сегодняшней России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны – ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Все многообразие процессов, происходящих при этом, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если научиться этими проектами управлять, а руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациями профессиональных управляющих проектами, можно утверждать, что проводимые в стране реформы будут идти успешнее.

Вместе с тем понятно, насколько сложно разработать и реализовать на практике систему управления, адекватную жизненным реалиями. Поэтому было бы преувеличением сказать, что методология управления проектами является панацеей от всех сбоев в механизме реформ. Отметим главные области изменений в сегодняшней России, являющиеся предпосылками применения и одновременно потенциальной сферой интересов изучаемой дисциплины:

- ликвидация планово-распределительной системы, основанной на принудительном и волевом администрировании, начало формирования правовой системы регулирования;

- изменение отношений собственности (разгосударствление предприятий и организаций, акционирование, приватизация и др.);

- процесс демонополизации производителей различного рода товаров и услуг;

- изменение рынка – переход к относительному балансу предложения и платежеспособного спроса;

- изменение организационных форм (в соответствии с изменениями отношений собственности и рынка), сопровождающееся децентрализацией управления и постепенной передачей определенных функций на места;

- изменение производственной системы, «подстраивающейся под рынок»;

- изменение методов и средств управления, в частности переход на идеологию программного управления;

- отмена государственной монополии в области внешней торговли;

- формирование рынка инвестиционных проектов, недвижимости, ценных бумаг, подрядных и других работ;

- создание рынка инвестиционных компаний, инжиниринговых и консалтинговых фирм, предлагающих свои услуги в области экономической, управленческой, информационной поддержки проектов;

- появление в инвестиционный сфере первых проектно-ориентированных структур, создаваемых как на основе государственных, так и частных предприятий и компаний;

- определенные изменения в психологии управленцев;

- развитие новых информационных технологий;

- активное привлечение к реализации инвестиционных проектов иностранных подрядчиков и инвесторов, которые традиционно широко используют методологию управления проектами;

- создание новых рыночных структур, работающих с проектами, которые свою работу строят на проектной основе. [8, c. 13]

Объективно возрастает сложность управления экономикой в связи с увеличением числа субъектов управления, усложнением их действий, снижением уровня профессионализма управленческого персонала. Современная инвестиционная политика направлена на финансирование проектов, реализуемых в минимальные сроки и способных принести максимальную прибыль. В таких условиях новый метод становится проверенным инструментом реализации любых проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Вместе с тем имеется ряд ограничений, существенно сдерживающих распространение новой методологии как для управления крупными проектами, так и комплексными программами. К ним относятся: общий спад производства и неустойчивое функционирование экономики; недостаточная политическая стабильность; резкое сокращение государственных инвестиций и спад инвестиционной активности; устойчиво высокая инфляция; недостаточная развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов; отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных.

2. Организационные проекты и управление ими

2.1. Сущность организационных проектов

Организационный проект - пакет документов, содержащий необходимые сведения о целях и задачах, инвестиционных и других проектах и программах, предполагаемых экономическом, социальном и других результатах деятельности, а также иные сведения, необходимые для принятия решения о регистрации компании.

Формирование структуры управления обеспечивается в процессе организационного проектирования – ведущего метода формальной организации целостных систем. Продуктами организационного проектирования являются любые организационные нововведения структурного и процессного характера.

Организационное проектирование – это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, неформальная организация и культура) и ее стратегией, который приводит к успеху. [15, c. 13]

Организационное проектирование должно учитывать не только изменение внутренних факторов, но состояние и развитие внешней среды организации. Структура организации носит ситуационный характер и модифицируется при изменении ситуации. Проектирование организации – постоянный поиск наиболее эффективных переменных. Факторы, которые оказывают влияние на этот процесс, по многочисленным исследованиям, проявляются ситуативно.

Организационное проектирование представляет собой инструмент управления, позволяющий достичь сбалансированного структурного и процессного единства предприятия. Основные организационные нововведения являются прежде всего продуктами организационного проектирования.

Представляется важным подчеркнуть, что методологически проектирование организации следует рассматривать в двух аспектах:

- статическом – как создание структуры управления;

- динамическом – как сопровождение процессов, протекающих в организации.

Отсюда вытекает необходимость гибкости и адаптивности процесса конструирования организации с учетом внутренних изменений и внешних возмущений. Кроме того, среди множества формальных факторов следует учитывать также неформальные аспекты организационного взаимодействия (социокультурные, моральные, социально-психологические, кросскультурные, поведенческие, конкурентные, инновационные, рисковые и др.).

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту (как правило, на условиях частичной занятости) могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.

Об успешности проекта (результата) судят по тому, насколько он (результат) соответствует по своим затратным/ доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.

Содержательную основу проектирования организации должно составлять системный анализ, процессный и ситуационный подходы, ориентирующие на всесторонний и глубокий учет внутренних и внешних переменных рыночного пространства. Все эти условия, органически соединяясь в системе управления, обуславливают многомерный динамический характер методологии организационного проектирования.

Анализ и модификация организационной структуры на всех ее уровнях – это постоянный процесс, который требует от менеджера непрерывный исследовательской работы, мониторинга текущей деятельности с целью поиска оптимальной организационной формы.

Однако, как показывает практика, руководство многих предприятий не уделяет должного внимания оценке и перепроектированию организационного устройства, нередко делаются попытки совместить прогрессивные изменения с устаревшей структурой. В силу этого программы организационного развития не приводят к запланированной организационной эффективности, а неудачные попытки их применения снижают конкурентоспособность фирмы, уменьшают лояльность сотрудников, ведут к потере финансовых, материальных и других ресурсов. [13, c. 26]

Спроектировать достаточно эффективную структуру управления – значит, определить такое соотношение ее организационных элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно выполняются требования объекта управления, а также обеспечивается плодотворное взаимодействие с внешним окружением.

2.2. Менеджмент организационных проектов

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации (говорят также – декомпозиции) сводится к разбивке проекта и системе его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять.

Структура проекта призвана определить направление деятельности, которую необходимо осуществить, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Управляемыми параметрами организационного проекта являются:

- объемы и виды работ по проекту;

- стоимость, издержки, расходы по проекту;

- временные параметры, включающие сроки, продолжительность и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;

- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые ресурсы, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;

- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта.

Проект и процесс его реализации, осуществления являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

Окончанием существования проекта может быть:

- ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;

- перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;

- достижение проектом заданных результатов;

- прекращение финансирование проекта;

- начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);

- вывод объектов проекта из эксплуатации.

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы, закупки и поставки по проекту, риски проекта, информацию и коммуникации, качество и пр. Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

Технология управления проектами включает следующие основные элементы:

- формирование модели проекта;

- организация рабочей группы;

- разработка системы коммуникаций проекта;

- управление рисками в проекте;

- анализ эффективности выполнения работ проекта.

Профессиональной средой менеджера является его практическая деятельность в системе управления организацией. Именно она определяет требования к знаниям менеджера в области управления организацией, сформулировать соответствующие методы управления на базе оперативной разработки и реализации проектов, позволяющих быстро адаптироваться к дальнейшим изменениям требований рынка.

2.3. Особенности управления организационными проектами

Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

- проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой;

- состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития, в нем могут появляться новые элементы (объекты) и из его состава могут удаляться некоторые элементы;

- проект, как и всякая система, может быть разделен на элементы, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи.

Любой проект внедряется в реально существующую внешнюю среду: на входе проект черпает из нее ресурсы для создания продукции или оказания услуг; а на выходе среда принимает результаты проектной деятельности. Для успеха проекта нужно учитывать его взаимодействие с внешней средой, что осуществляется комплексной экспертизой проекта – системного, взаимосвязанного исследования внутренней и внешней среды жизни проекта.

По мнению Ханс-Д. Литке и Илонка Кунова [12, с. 12], настоящий проект отличает, прежде всего, пять вещей, и именно их руководители проекта не должны упускать из виду, решая свои задачи.

1. Проекты комплексны по своей сути.
2. Задачи проекта решаются, как правило, командой.
3. Пути решения часто не вполне очевидны и планируемы заранее.
4. Проекты лежат за пределами привычной профессиональной деятельности.
5. Проекты, как правило, затратоемки, при этом результат нередко бывает непредсказуемым.

Спроектировать достаточно эффективную структуру управления – значит, определить такое соотношение ее организационных элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно выполняются требования объекта управления, а также обеспечивается плодотворное взаимодействие с внешним окружением.

Для современной концепции организационного строительства характерным является отказ от попыток моноцентристского подхода к типологии структур управления, что определяет их развитие в инновационном направлении (например, интеллектуальные, индивидуалистические, предпринимательские, самообучающиеся, самонастраивающиеся структуры). Обращает на себя внимание инноватика понятийного аппарата, что также отражает трансформацию содержательных основ организационного проектирования. [7, c. 67]

Важным сущностным признаком трансформационных процессов является видоизменение схемы организационного устройства: привычные пирамидальные контуры реконфигурируются и заменяются принципиально новыми структурными построениями, такими как, например, многомерные, круговые, «перевернутые» структуры, либо можно вообще не иметь формального организационного определения как виртуальные организации.

Горизонтальное структурирование позволяет максимально полно использовать организационные ресурсы для эффективного взаимодействия с динамично изменяющимся внешним окружением, совершенствования бизнес-процессов и реализации стратегических целей.

Горизонтальная модель составляет основу построения многих успешных зарубежных фирм: «Motorola», «Xerox», «Ryder», «AT&T» и др. Из числа российских компаний выделяются: «Вымпелком», «Интеррос», «Чистая вода», «РЕСО-Гарантия» и др. Гибкость и креативность горизонтальных взаимосвязей обеспечивает этим организациям высокую инновационную готовность, адаптивность, способствует повышению конкурентоспособности.

Таким образом, в условиях современных трансформационных процессов должно использоваться новые подходы и модели организационного устройства, отражающие динамику рыночных преобразований.

3. Аспекты работы в управлении проектами

3.1. Управление эффективностью, рентабельностью и продолжительностью проекта

Эффективный проект сталкивается с возникновением определенной проблемы, решение которой дает толчок развитию предприятия или организации. При осуществлении проекта предпринимается шаг в нужном направлении, причем сначала даже неясно, выгоден ли проект экономически (рентабелен). Таким образом, эффективные проекты имеют большое значение для обеспечения возможности развития предприятия. При этом следует различать, была ли эффективность проекта ясна уже с самого начала его осуществления, или же это выяснилось только по его окончании. Вполне вероятно, что эффективность перейдет в неэффективность ввиду того, что запланированные ожидания не осуществятся или в ходе проекта проявятся отрицательные воздействия. Если проект с самого начала зарекомендует себя как неэффективный, то продолжать его не следует. Это касается некоторых весьма незначительных исключений, например престижных или демонстрационных проектов. При принятии во внимание экономических соображений все проекты, к осуществлению которых удалось приступить, следует оценивать как эффективные.

При упоминании эффективности проекта упор делается в первую очередь на обеспечение или увеличение его рентабельности. В сравнении с другими альтернативными методами проект считается эффективным, если при равном монетарном вложении не может быть достигнут равный монетарный или немонетарный результат. Одновременно проект является эффективным, если он способен достигнуть монетарных или немонетарных результатов при минимальном монетарном вложении. Для выявления эффективности по меньшей мере вложения или результаты должны носить монетарный характер. Если вложения и результаты не носят монетарного характера, то четкого высказывания об эффективности проекта сделано быть не может. [1, c. 72]

Если аспекты затрат результатов могут быть отображены монетарно, можно использовать известные методы расчетов инвестиций.

При немонетарных аспектах результатов может быть использован метод сравнения расходов, при немонетарных затратах через проект осуществляется стремление к максимальной прибыли.

Относительно выявления эффективности проекта при монетарных аспектах затрат упор делается также и на стоимость менеджмента проекта. Эта стоимость может быть подразделена на стоимость планирования, осуществления, контроля и управления.

Для достижения приемлемой эффективности необходимо суметь преодолеть некоторые проблемы в менеджменте проектов с точки зрения их влияния на расходы. Эти проблемы можно подразделить следующим образом:

- определение и выполнение предварительных работ по планированию;

- обозначение незначительных временных горизонтов для проекта;

- обозначение нереалистичных расходов для специальных областей проекта;

- несоблюдение установленных заданий;

- недостаточная ориентированность на достижение цели при принятии решений;

- лишние совещания, касающиеся проекта;

- работа с неквалифицированным персоналом;

- плохая и недостаточная документация проекта;

- изменение планов в процессе осуществления проекта.

Существует много возможностей снижения затрат на менеджмент проекта, например, совещания по проекту нужно проводить при соблюдении временных ограничений, что поможет не снижать количество рабочего времени, необходимого для осуществления проекта. Возможно также снижение координационных усилий, а создание и поддержание базы данных проекта поможет уменьшить количество времени, нужного на поиски информации и, кроме того, может быть использовано для фактической базы планирования. Любые меры, которые помогают контролировать или снижать затраты на менеджмент проекта, могут воспринимать как вклад в поддержание или повышение его эффективности. Элементы расходов на менеджмент проекта подразделяются на следующие:

- организационная/ информационная система;

- руководство проекта/ техническое координирование;

- отслеживание сроков/ планирование ресурсов;

- отслеживание затрат/ планирование финансовых средств;

- документация проекта;

- менеджмент контракта;

- администрирование проекта. [4, c. 195]

Поскольку в рамках менеджмента проекта для выполнения рутинных заданий все больше используется электронная обработка данных, то из вероятного технологического прогресса проистекает снижение затрат на менеджмент, что, в свою очередь, ведет к повышению его эффективности. Польза, извлекаемая из менеджмента проекта, может отражаться на предприятии, заказчике и сотрудниках, участвующих в осуществлении проекта.

Наряду с соображениями относительно рентабельности проектов и их менеджмента в некоторых особых случаях упор делается также на продолжение проекта. Проекта с возможностью их продолжения после передачи собственникам проекта успешно продолжаются. Возможность продолжения проекта проявляется не в момент его передачи, скорее она формируется и достигается на предыдущих фазах осуществления проекта.

3.1.2. Деятельность людей в проектах

Деятельность в проектах относится к сотрудничеству между людьми, которые намерены вместе достичь успешного его завершения. Работа в проектах и управление ею, таким образом, является специальной дисциплиной кадрового менеджмента. Управление следует рассматривать не как право руководителя проекта отдавать распоряжения, а как меру, способствующую изменению отношения (поведения). Другими словами, руководство предполагает достижение единой цели через других людей и вместе с ними.

Руководство включает в себя следующие аспекты:

- руководство сотрудниками, участвующими в проекте, и их интеграция;

- координация сотрудничества;

- информация и отчетность;

- принятие решений;

- проведение обсуждения проекта.

При этом вы кадровом менеджменте различаются несколько видов стилей управления. Спектр стилей управления здесь может находиться в пределах диапазона от авторитарного до демократического. Различия в стилях руководства важны для проектной деятельности, поскольку именно от них исходит воздействие на производительность труда.

При оценках задействования стиля управления необходим индивидуальный подход. В особенности в тех проектах, где требуется высокая чувствительность по отношению к различным представлениям и идеям, стиль, не предполагающий участия в управлении практически немыслим. В таких случаях управление должно ориентироваться не только на требования тех, кто руководит, но и тех, кем руководят, в особенности если управление представляет собой преходящий феномен сотрудничества. При рассмотрении руководящей формы управления, осуществляемой самим руководителем, следует исходить из ограниченного временного промежутка, поскольку после завершения проекта управление передается только на определенные промежутки времени. [2, c. 53]

Руководство проектом часто сопровождается сменой ролей, то есть активное руководство сменяется на пассивную роль того, кем руководят, и наоборот. Ситуативные обстоятельства могут сделать сотрудника руководителем, но может случиться и так, что он будет руководим на другой позиции.

Анализ затрат времени обычных менеджеров показал, что поддержание отношений и управление кадрами занимают здесь особое положение. То же может быть отнесено и к управлению проектами, несмотря на то, что менеджеры и руководители проектов в значительной степени вовлечены в выполнение профессиональных задач. Менеджер проекта здесь несет двойную ответственность, во-первых, как руководитель, а во-вторых, как эксперт, выполняющий специфические задачи в соответствии с предлагаемой структурой проекта.

Стопроцентная профессиональная работа в проекте предполагает стопроцентное посвящение ему. В современном управлении проектом, отличительным признаком которого является сокращение времени, соответствие этому требованию едва ли возможно.

Управление проектом, при котором важные аспекты управления, ориентированного на личность, отодвигаются на второй план или даже вовсе опускаются, через некоторое время обречено на провал. Управление, ориентированное на людей, являет собой шанс к удачному сотрудничеству.

3.3. Факторы и правила достижения успеха в управлении проектами

Успех или неудача проекта определяются в зависимости от стоящих передним целей.

Однако при этом необходимо рассматривать некоторые дополнительные элементы, имеющие отношение к осуществлению проекта, например его организацию, персонал, среду выполнения, а также те методы и инструменты, которые применяются для осуществления проекта.

Успешность осуществления проекта подразделяется на успех, достигнутый самим объектом, и успех менеджмента. При этом успех менеджмента проекта становится очевиден в достижении поставленных перед проектом целей в форме выполнения намеченных работ, соответствия срокам и предусмотренным затратам. Успешность самого объекта подразумевает приемку проекта и его рентабельность.

Относительно возможных индикаторов наличия кризиса в рамках проекта можно выделить следующие феномены:

- возрастание необязательности;

- смена заданных целей несколько раз;

- частое несоответствие поставленным срокам;

- смена сотрудников;

- недостаток ресурсов;

- недостаток времени;

- недостаточная мотивация членов проектной команды;

- отсутствие единодушия в ходе презентаций;

- отрицательные мнения о проекте, проникающие за его пределы;

- чрезмерная страсть к совершенству;

- раскол в команде;

- ухудшение стиля общения;

- ограничения в готовности предоставлять информацию;

- увеличение числа недоразумений;

- увеличение числа экспертов извне, оценивающих ход проекта. [9, c. 158]

Увеличение числа вышеуказанных индикаторов кризиса проекта, вероятнее всего, является свидетельством наличия серьезного кризиса в рамках проекта.

Это означает, что, для того чтобы дать проекту шанс к продолжению, необходимо предпринять срочные меры, корректировки, осуществление которых должно быть возложено на лиц, не принимающих непосредственного участия в проекте. Неудачи проекта можно предотвратить и вовремя выявить в случае обращения особого внимания на невербальные высказывания со стороны персонала, участвующего в нем. В качестве критичных факторов успешного завершения проекта рассматриваются все виды воздействия, способствующие достижению окончательного успеха. При этом они требуют к себе особого и постоянного внимания, которое помогло бы распознать шансы к достижению успеха, вытекающие из этих факторов.

Рекомендации, приводимые исходя из анализа факторов, критичных для успеха проекта, индивидуальны и субъективны. Успеху проекта вероятнее всего будет способствовать выбор человека, стимулирующего осуществление проекта среди высшего исполнительного руководства. К тому же в среде высшего исполнительного руководства предприятия должна царить атмосфера, стимулирующая осуществление проекта. Отсюда Кеплингер [14, c. 26] выводит дополнительные рабочие рекомендации, которые касаются руководителя проекта, его подчиненных и существующих между ними отношений. В качестве факторов, особо способствующих достижению успеха, называются общение, мотивация, информация и стимулирование командного духа. Умение распознавать кризисы и вытекающая отсюда способность сохранить в кризисной ситуации спокойствие и компетенцию вполне могут быть названы факторами, способствующими достижению проектом успеха.

Если предприятие отвечает требованиям обучающейся организации, то здесь особое значение приобретают систематическое разрешение проблем, поиск новых подходов, обучение на основе приобретенного опыта, оценка прошлого, обучение у других, а также перенос знаний и опыта на всю организацию. Эти требования могут быть предъявлены и к проектным организациям.

Таким образом, способность извлекать уроки из успехов или неудач предыдущих проектов сама становится фактором, обеспечивающим успех настоящего проекта.

Заключение

Опыт Германии, Японии, Южной Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами есть мощное средство выхода из экономического кризиса и метод решения крупных научных, производственных и социальных проблем. Именно этот метод является средством управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах, в условиях нестабильности и неопределенности, когда недостаточно проработаны вопросы законодательства, в условиях слабо контролируемого роста цен и дефицита ресурсов, отказа государства от непосредственного руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, в условиях появления собственников и частных инвесторов, нестабильной налоговой системы и др.

В сегодняшней России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны – ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Все многообразие процессов, происходящих при этом, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если научиться этими проектами управлять, а руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациям профессиональных управляющих проектами, можно утверждать, что проводимые в стране реформы будут идти успешнее.

Центральные цели управления организационными проектами – качество, затраты на проект и срок окончания проекта. Если сорвана одна из главных целей управления организационным проектом, под ударом оказываются и остальные.

Значение проекта в современном искусстве управления постоянно повышается. Это связано с тем, что поиск эффективной формы существования производства, действия предприятия на рынке и преобразование самой деятельности – все это находится в постоянной трансляции, существует в рамках многочисленных проектов и в немалой степени зависит от умения менеджеров управлять этими проектами.

Вместе с тем понятно, насколько сложно разработать и реализовать на практике систему управления, адекватную жизненным реалиям.

Поэтому было бы преувеличением сказать, что методология управления проектами является панацеей от всех сбоев в механизме реформ.

Качество сотрудничества между людьми, выражаемое в стиле руководства и взаимодействия, имеет первостепенное значение в управлении проектами. Забота о людях представляет собой то основание, на котором базируются высокие показатели в выполнении работ.

Масштабом для оценки успеха проекта являются характеризующие его цели, т. е. цели, касающиеся выполнения работ, сроков, затрат и т.п. для того, чтобы избежать произвольной оценки успешности проекта, ее масштабы должны быть определены еще до начала работ по осуществлению проекта.

Успех проекта зависит от различных факторов, к которым относятся, помимо прочего, политика предприятия, технические риски, конфликты в команде и внесение заказчиком запоздалых изменений.

Германский промышленный стандарт DIN-69901 определяет проект как начинание, которое «в значительной степени характеризуется уникальностью условий в их совокупности, таких как поставленная цель, временные, финансовые, кадровые и прочие рамки, а также ограничением от других начинаний и обусловленной организационной формой».

Исследование факторов успеха и неудачи столь важно, потому что в зависимости от типа проекта и его категории вполне возможны высокие показатели неудач.

Любые меры, которые помогают контролировать или снижать затраты на менеджмент проекта, могут воспринимать как вклад в поддержание или повышение его эффективности.

Ключевой момент управления проектом – управление. В течение всего периода работ над проектом руководитель проекта держит его под контролем при помощи соответствующих инструментов управления. Для этого ему постоянно следует определять актуальные данные и сопоставлять их с данными предприятия. На этой стадии решающими являются управленческие качества.

Управление организационными проектами – это развернутая концепция управления, призванная обеспечить осуществление комплексных задач своевременно, экономично и с высоким качеством.

Список используемой литературы

1. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 222 с. – (Серия «Высшее образование»)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарика, 2002
3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I: Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 288 с.
4. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. II: Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 288 с.
5. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. Пособие для вузов/ Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 574 с. – (Современное бизнес-образование)
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002.
8. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Финстатинформ, 2000
9. Сэмюэл А. Мэлоун. Навыки мышления для менеджера. Серия 1000 секретов успеха. Ростов н/Д: «Феникс», 2000. – 320 с.
10. Управление организацией/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2005
11. Управление проектами. MS Project. Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ М.Ф. Меняев. – М.: Омега-Л, 2005. – 276 с.: ил.
12. Управление проектами/ Ханс-Д. Литке и Илонка Кунов; [пер. с нем. М.Э. Реш] – М.: Издательство Омега-Л, 2006. – 144 с.: ил. (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!). – Доп. тит. л. нем.
13. Управление современной компанией/ Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса. – М: ИНФРА-М, 2001
14. Кален Р., Панова С.В. Комплексное управление проектным циклом// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 3. – с. 18-28
15. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 4. – с. 12-25