

Введение

Учебное пособие предназначено для подготовки обучающихся к освоению теоретических материалов по дисциплине «Проектный менеджмент» для направлений подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.03 Управление персоналом. Цель курса лекций – помочь студенту в изучении лекционного материала, подготовке к практическим занятиям, разработке курсовой работы и промежуточной аттестации по дисциплине.

В учебном пособии подробно изложены темы лекционных занятий, с указанием целей, списка необходимых навыков. К каждой лекции указаны главы и параграфы источников литературы, которые необходимо изучить для успешного усвоения дисциплины.

Целью освоения учебной дисциплины «Проектный менеджмент» является формирование знаний, умений и навыков в области проектного менеджмента.

Задачами освоения учебной дисциплины «Проектный менеджмент» являются:

- сформировать у обучающихся знания о процессе реализации проектного менеджмента;
- сформировать у обучающихся умения в целеполагания, разработки и реализации проектов с учетом имеющихся ресурсов и ограничений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений с возможным снижением совокупной стоимости проекта;
- сформировать у обучающихся навыки целеполагания, разработки и реализации проектов с учетом имеющихся ресурсов и ограничений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений с возможным снижением совокупной стоимости проекта.

В результате освоения дисциплины «Проектный менеджмент» обучающийся должен достигнуть следующих результатов образования:

Обучающийся должен знать:

- основные понятия, применяемые в области проектного менеджмента;
- основные методы и инструменты, используемые в проектном менеджменте;
- подходы к оптимизации планирования проекта для снижения его совокупной стоимости;

Обучающийся должен уметь:

– разрабатывать и реализовывать план проекта с учетом действующих правовых норм и возможных рисков

– анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений

– наиболее эффективно использовать ресурсные ограничения проекта для снижения совокупной стоимости проект;

Обучающийся должен владеть:

– обеспечением управления предметной областью проектов, временем, стоимостью, персоналом, коммуникациями, контрактами и поставками;

– навыками постановки задач построения проекта, средствами поиска вариантов разработки, оценки изменений, прогнозирования последствий;

– навыками оптимизации планирования проекта для снижения его совокупной стоимости.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Лекция 1. Сущность и содержание проектного менеджмента (2/2/1 часа)

План лекции:

- 1.1 Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Проектный менеджмент»
- 1.2 Проектный менеджмент. Методология проектного менеджмента
- 1.3 Стандарты управления проектами

1.1 Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Проектный менеджмент»

Целью дисциплины является изучение эффективной технологии управления проектами в качестве современного технологического подхода к достижению целей развития бизнеса, что позволяет сформировать представления студентов о сущности и технике управления процессами реализации проектов, фазах их реализации и значении цифровых технологий, коммуникаций в процессах управления организацией.

В соответствии с поставленными целями реализуются следующие задачи:

- углубление теоретических знаний в области основ управления проектами;
- получение теоретических, методических и практических знаний по вопросам эффективного управления проектами;
- усвоение методологии проектного подхода к управлению организацией;
- изучение методов проектного моделирования и функционирования организации;
- рассмотрение системы показателей для управления проектами и требований к ней;
- углубление понимания организационной структуры и регламентации проектного управления;
- • ознакомление с требованиями практического описания проектов;
- • выработка навыков проведения практических работ по внедрению проектного подхода к управлению и внедрению систем менеджмента качества;

- • изучение методических подходов реализации проектного управления в организации на основе цифровых технологий.

1.2 Проектный менеджмент. Методология проектного менеджмента

Проектный менеджмент – это инструмент для разработки и реализации планов компании, методология по достижению успеха, обеспечивая качество, соблюдение сроков, оптимальное использование ресурсов и распределение ролей внутри команды, координируя весь процесс.

На современном этапе развития проектный менеджмент признается наиболее эффективным инструментом внедрения инновационных технологий и управленческих решений.

Авторы [2, 3, 6] определяют проектный менеджмент как «профессиональную деятельность человека, суть которой состоит в том, чтобы использовать самые современные знания, методы, средства, технологии для оптимального распределения ресурсов и воздействия на людей с целью достижения требуемого результата».

Основное отличие проектного управления от традиционного – операционное управление не способно быстро изменяться в условиях высокой турбулентности внешней среды.

К традиционным функциям проектного управления можно отнести:

- целеполагание (формирование замысла, его инициация и разработка концепции);
- планирование (создание четкой структуры и последовательности выполнения процессов, взаимосвязей между ними, календарное планирование работ, контрактов, поставок ресурсов);
- организация (выполнение утвержденного плана, создание офиса и формирование команды, обмен информацией, заключение и сопровождение контрактов, размещение заказов на товары и услуги);
- мотивация (разработка и внедрение системы стимулирования всех участников работ);
- контроль (подготовка и подача отчетности о ходе работ, мониторинг стоимости и сроков выполнения, контроль качества, изучение мероприятий по уменьшению рисков, выполнения договоров).

К функциям общего (традиционного) менеджмента относятся:

- стабилизация существующего состояния;
- четко ограниченный круг задач для выполнения;
- полномочия утверждены управленческой структурой;

- работа проводится в устойчивых организационных структурах;
- ответственность определена прописанными функциями
- определение успеха – достижение определенных промежуточных результатов;
- низкий уровень изменчивости условий работы.

Исходя из вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод, что главные признаки функционального управления – это стабильность и предсказуемость.

Принципы же проектного управления отличаются от функционального:

- деятельности свойственна неопределенность, идет постоянная работа с изменениями;
- полномочия могут быть четко не распределены;
- круг задач может меняться в зависимости от различных факторов воздействия;
- задания могут быть межфункциональными, но в рамках проектного цикла;
- деятельность направлена на инновации;
- разрешение конфликтов – одна из важнейших задач;
- результативность определяется по достижению конечной цели.

Следовательно, управление такого типа направлено на то, чтобы в нестабильных условиях выйти на требуемый результат за определенный отрезок времени с ограниченным ресурсом. Для этого необходимо подобрать и организовать работу высококвалифицированного персонала, а также внедрять новые технологии и управленческие решения.

Вместе с тем, нельзя полностью противопоставлять друг другу эти две управленческие системы. Они могут пересекаться и взаимно дополнять друг друга. Так, например, в общем управлении существует ряд основополагающих понятий, которые должен знать каждый грамотный проектный менеджер.

Основные различия между традиционным и проектным менеджментом представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различия между традиционным и проектным менеджментом

Критерий	Традиционный менеджмент	Проектный менеджмент
1	2	3

Направленность на конечные результаты	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентирован на достижение определенной цели
Направленность на удовлетворение интересов	Организация, в которой осуществляется процесс	Заказчик, которому важен результат
Наличие ограничений	Отсутствуют	Четкие по времени, ресурсам, бюджету
Основной объект планирования	Распределение позиций	Ресурсы (время, деньги, персонал)
Оценка результатов	Регулярно	По окончании проекта
Задействованный персонал	Сотрудники организации	Проектные команды, в т.ч. внешние
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразный, с риском

Таким образом, проектный менеджмент отличается от менеджмента в классическом понимании этого слова. Менеджмент следует рассматривать как процесс планирования, организации и контроля работы персонала при экономном расходовании средств и ресурсов для достижения определенных целей компании.

Традиционный менеджмент имеет циклический характер, что позволяет совершенствовать управленческое воздействие и повышать эффективность работы организации.

Проектный менеджмент предполагает уникальность, ограниченность во времени и ресурсах, динамическое развитие.

Отличаясь по своей структуре от традиционного менеджмента, проектный использует функциональные области менеджмента: финансовый, операционный, инновационный, управление персоналом, управление качеством, логистика и маркетинг.

Основу методологии проектного менеджмента составляют следующие **принципы**:

- принцип обоснованности предлагаемых рекомендаций;
- принцип историзма, предполагающий использование накопленного практического опыта;

- принцип системности, рассматривающий проект как сложную систему с элементами и связями;
- принцип комплексности, предопределяющий учет всех внутренних и внешних факторов;
- принцип классификации, означающий выделение в системе однородных элементов, объединение их в группу с целью повышения эффективности управления;
- принцип эффективности – достижение целей и результатов.

Методы, применяемые в проектном менеджменте, могут как традиционные (методы планирования, оценки эффективности, ...), так и специфические: метод сетевого планирования и управления, метод критического пути и др.

По мнению отдельных авторов [6], применение методов проектного менеджмента будет эффективно при наличии следующих элементов:

- ограничение масштаба проекта по времени, ресурсам, результату;
- возможность декомпозиции продукта;
- возможность разбиения проекта: на команды, группы, этапы;
- создание малых групп, обладающих независимостью и ответственностью;
- небольшое количество жестких правил;
- хорошие коммуникации;
- гибкость производственного процесса.

Основой проектного менеджмента является программно – целевой подход.

1.3 Стандарты управления проектами

Методология управления проектами отражается в стандартах управления проектами. В настоящее время различают международные, национальные, общественные, частные, корпоративные стандарты.

Стандарты управления проектами представлены Руководством к своду знаний по управлению проектами – **PMBOK**, Руководством к качеству при управлении проектами – **ISO 10006–97**, Системой знаний о процессах управления проектами – **PRINCE 2**.

В настоящее время Институт управления проектами PMI (США) пошел по пути специализации и расширил стандарт управления проектами PMBOK, выделив в нем следующие области: управление проектами со стороны правительств – **Government extension to PMBOK**, управление проектами в

строительстве – Construction extension to PMBOK, управление стоимостью – Practice Standard for Earned Value Management, построение иерархических структур работ – Practice Standard for Work Breakdown Structures и др.

В группе стандартов по управлению программами и портфелями заслуживает внимания PMI драфт – Portfolio management, основанный на PMBOK и Модели организационной зрелости управления проектами – OPM3.

Совершенствование процессов подразумевает поэтапный/плавный процесс. В CMMI, CMM, ISO 15504, P3M3 эти этапы формализованы – существует пять уровней зрелости, каждый из которых указывает на зрелость процессов организации. Система измерения уровня зрелости управления организацией представлена в Приложении А.

Среди стандартов, определяющих требования к компетенции менеджера проектов, в качестве основных можно выделить Международные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (PM ICB), разработанных Международной ассоциацией управления проектами IPMA (Швейцария), а также основанный на них российский стандарт – Национальные требования к компетентности СОВНЕТ (Россия).

Контрольные вопросы

1. Опишите в чем заключаются различия между традиционным менеджментом и управлением проектами.

2. Поясните почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а проектный – нет.

3. Перечислите основные процессы проектного менеджмента по их функциональным областям.

4. Функции управления проектами охватывают элементы традиционного функционального менеджмента. Какие области традиционного менеджмента могут быть использованы для управления стоимостью проекта; управление проектным отклонением; управление коммуникациями в проекте? Ответ обоснуйте.

5. Перечислите основные принципы проектного менеджмента.

6. Назовите основные специфические методы проектного менеджмента.

7. Опишите основные принципы программно–целевого управления.

8. Приведите классификацию существующих видов стандартов управления проектами.

9. Опишите назначение наиболее известных стандартов в области проектного менеджмента. Например, Project Management body of Knowledge (PMBOK).

10. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. Поясните, на решение каких задач направлено создание каждого стандарта.

11. Назовите главные проблемы сегодняшнего дня, которые решаются в области транспорта путем применения проектного подхода.

12. Перечислите известные вам инновационные проекты в транспортной отрасли на период до 2030 года.

13. Изучите материалы, представленные в приложении А, составьте план проведения исследования в организации. Определите уровень зрелости этой организации.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

[6], Глава 1. § 1.1–1.3 (стр. 11–29);

[1], Глава 1. § 1.5 (стр. 29–34);

[1], Глава 3. § 3.1–3.3 (стр. 42–54);

[2], Глава 3 § 3.1– 3.4 (стр. 42–67);

[2], Глава 4. § 4.1– 4.3 (стр. 68–79).