

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 09.06.2025 10:32:37
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03 Основы проектной деятельности

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность (профиль) Организационная психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.О.03 Основы проектной деятельности/ сост. Е.В. Кузнецова – Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021.

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии
протокол №3 от 29.01.2021 г.

Заведующий кафедрой
менеджмента и социальной психологии

А.Р. Кудашев

© Кузнецова Е.В., 2021
© ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3 Структура и содержание дисциплины.....	6
3.1 Структура дисциплины.....	6
3.2 Содержание разделов дисциплины	7
3.3 Практические занятия (семинары).....	8
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	8
4.1 Основная литература.....	8
4.2 Дополнительная литература.....	8
4.3 Периодические издания.....	8
4.4 Интернет-ресурсы.....	9
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	9
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий.....	11
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	13
Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	15
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины.....	16
Приложения:	
Фонд оценочных средств	17
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является изучение и систематизация теоретических основ и прикладных знаний в области проектной деятельности, получение и развитие практических навыков по разработке проектов.

Задачи освоения дисциплины

Задачи:

- сформировать теоретико-методические знания в области проектной деятельности;
- овладеть методами и инструментами анализа и разработки функциональных областей управления проектами (содержание проекта, сроки проекта, стоимость проекта, качество проекта, человеческие ресурсы проекта, коммуникации проекта, стейкхолдеры проекта, риски проекта, закупки проекта, интеграция проекта);
- выработать практические навыки по управлению проектами на всех стадиях (этапах, фазах,) жизненного цикла проекта.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. – Определяет основные задачи исходя из поставленной цели	<u>Знать:</u> <u>Низкий уровень освоения:</u> основы принципов проектного управления при подготовке и организации научного исследования в психологии; содержательное наполнение категории «проект» в психологии <u>Средний уровень освоения:</u> основания для системного описания проекта, обзор основных проблем проектной деятельности в психологии, исторические подходы и концепции научного управления проектами, содержание основных стадий жизненного цикла проекта с выделением связующих процессов <u>Высокий уровень освоения:</u> знать основания и концептуальные подходы к организации и психологическому обеспечению проектной деятельности в организации, основной

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
			категориальный строй управления проектами в психологии как науки, пути поиска оптимальных путей решения проектных задач <u>Уметь:</u> <u>Низкий уровень освоения:</u> выделять основные признаки проектной деятельности в организации <u>Средний уровень освоения:</u> пользоваться основными приёмами для выделения стадий жизненного цикла проекта в организации, включая определение целей проекта и вытекающих из него задач <u>Высокий уровень освоения:</u> выделять основные факторы успеха в реализации проекта, первичные риски проекта, уметь определять основные этапы проектной деятельности в организации, применять методы системного анализа для планирования и реализации процессов проектной деятельности <u>Владеть:</u> <u>Низкий уровень освоения:</u> концепцией системного подхода к организации проектной деятельности в организации, выделяя его основные подсистемы и этапы <u>Средний уровень освоения:</u> навыками подготовки проектной документации и проведения основных этапов проекта, владеть навыками продуктивной работы на всех стадиях жизненного цикла проекта, включая отслеживание основных параметров психологического климата в команде проекта <u>Высокий уровень освоения:</u> методами внедрения современных технологий эффективного руководства и лидерства в проектной группе, навыками первичной обработки полученных информационных данных о ходе реализации проекта, их интерпретации и внесения на этой основе организационных предложений

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	8 семестр	всего
Общая трудоёмкость	180	180
Контактная работа:	26	26
Лекции (Л)	8	8
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа:	118	118
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	30	30
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	34	34
- подготовка к практическим занятиям;	28	28
- подготовка к тестированию.	26	26
Вид итогового контроля	экзамен, 36	экзамен, 36

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов (тем)	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Введение в проектную деятельность	50	4	6	40
2	Жизненный цикл и структура проекта.	47	2	6	39
3	Функциональные области управления проектами	47	2	6	39
	Итого:	144	8	18	118

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Введение в проектную деятельность

Определение понятия «проект». Проектная и операционная деятельность. Функциональное управление. Стандарты управления проектами. PMBOK. P2M. ISB. ISO. Базовые понятия проектной деятельности. Бизнес-акселератор. Бизнес-инкубатор. История развития проектной деятельности. Классификация проектов.

Раздел 2. Жизненный цикл и структура проекта

Уровни управления проектом. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем, управлением операционной деятельностью.

Жизненный цикл проекта. Фазы и стадии жизненного цикла проекта. Инициация проекта. Планирование проекта. Исполнение и контроль проекта. Завершение проекта.

Окружение, руководитель проекта и участники проекта. Организационная структура проекта. Модели управления проектами.

Раздел 3. Функциональные области управления проектами

Функциональные области управления проектом (содержание проекта, интеграция проекта, срок проекта, стоимость проекта, качество проекта, закупки проекта, человеческие ресурсы проекта, рисками проекта, коммуникации проекта, стейкхолдеры проекта).

Сетевые графики. Метод PERT. Диаграмма Ганта.

Эффективная команда проекта. Модель командообразования по Р. М. Белбину. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Очно-заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 8 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1-3	1	История развития проектной деятельности. Кейс-анализ	6
4-6	2	Инициация и планирование проекта. Проект. Модели управления проектами. Деловая игра	6
7-9	3	Функциональные области проекта. Кейс-анализ. Управление человеческими ресурсами проекта. Работа в командах	6
		Итого:	18

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 422 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00725-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469084>.

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 383 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00436-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/449791>.

4.2 Дополнительная литература

1. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами: учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 92 с. – ISBN 978-5-16-109404-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242887>.

2. Царьков, И. Н. Математические модели управления проектами: учебник / И. Н. Царьков; предисловие В. М. Аньшина. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 514 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-012831-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078359>.

3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078359>.

4.3 Периодические издания

1. Журнал «Управление проектами» URL: <https://pmmagazine.ru/>

2. Журнал «Управление проектами и программами» URL: <https://sovnet.ru/publications/journal>

3. Журнал «Российский журнал управления проектами» URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/8/view>

4. Стартапы – бизнес-журнал – В-MAG URL: <https://b-mag.ru/>

5. Интернет-журнал о бизнесе в России «Секрет фирмы» URL: <https://secretmag.ru/>

6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» URL: <https://www.mevriz.ru/>

4.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт для бизнесменов и профессионалов в управлении проектами URL: <https://pmjournal.ru/>

2. Официальный сайт «BITOBE для руководителей бизнеса и HR-директоров» URL: <https://blog.bitobe.ru/>

3. Официальный сайт «Управление проектами – PMBoK» URL: <https://forpm.ru/>
4. Официальный сайт «Управление проектами.РУ» URL: <https://upravlenie-proektami.ru/>
5. Официальный сайт «Как стать наставником проектов» URL: <https://www.lektorium.tv/tutor-longread>
6. Официальный сайт «Национальные проекты РФ» URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/>
7. Официальный сайт «Правительство России. Национальные проекты» URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/>
8. Официальный портал Госпрограмм РФ URL: https://programs.gov.ru/Portal/federal_projects
9. Официальный сайт «Местное самоуправление в России» URL: <https://xn--h1ahbdfmdql.xn--p1ai/>

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, практикующие упражнения, применение аудиовизуальных средств. На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Дискуссия как метод обучения используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют некоторое знание предмета обсуждения, а преподаватель хочет обобщить их опыт и углубить их понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знании взглядов других людей или в изменении своих устоявшихся взглядов. Обсуждение проблем на занятии приносит больше пользы, когда аудитория имеет дело с мнениями, а не с фактами. Для этого необходимо всегда делать обобщения высказанных противоположных мнений так, чтобы все высказавшиеся остались довольны и чтобы все смогли сделать свои собственные выводы. Преподаватель на занятии может задавать вопросы как группе в целом, так и конкретному обучающемуся. В первом случае преподавателю лучше всего не останавливать свой взгляд на ком-нибудь – надо смотреть как бы поверх группы и обратиться к ней с вопросом, на который любой может дать ответ. Тогда все обучающиеся готовятся к ответам.

Проигрывание ролей. Метод проигрывания ролей как метод активного обучения может служить дополнением к методу конкретных ситуаций, методу групповой работы и проведению практикующих упражнений. Суть метода проигрывания ролей заключается в том, что между участниками распределяют имеющиеся в ситуации роли. В конкретной ситуации и в практикующем упражнении роли часто предписаны по тексту, сюжету или сценарию. В групповой работе роли участникам могут предписываться преподавателем. Моделируя те или иные роли, участники вырабатывают определенные навыки и умения, образцы соответствующего поведения по выполнению этих ролей в реальной жизни.

Практикующее упражнение (кейс-ситуация). В процессе обучения практикующее упражнение представляет собой текстуально изложенное управленческое задание по решению конкретной проблемы. Упражнение, как правило, содержит информацию и данные, пользуясь которыми обучающиеся индивидуально, а чаще с использованием метода групповой работы пытаются найти свое решение. Выполнение упражнений помогает обучающимся увидеть и понять происходящее в практике управления, выработать соответствующие навыки и умения.

Эссе. Эссе представляет собой самостоятельно выполненную письменную работу, раскрывающую понимание обучающимся конкретного вопроса для проверки усвоения темы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое видение и изложение собственного взгляда на ту или иную проблему. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Методические указания для подготовки к сдаче экзамена

Проведение экзамена. Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.

Экзамен проводится в устной дискуссионной форме по билетам, охватывающим в целом пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

Результатом сдачи экзамена является оценка, выставленная по критериям:
оценка «отлично» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание курса, грамотно, глубоко и содержательно ответившему на все вопросы с примерами из практики, показавшему разносторонние навыки, продемонстрировавшему творческие и аналитические способности;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему системный характер знаний курса, способному к самостоятельному обучению и пополнению багажа знаний, однако допустившему небольшую неточность в ответе;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему значительные погрешности в ответе;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в изложении основных вопросов и тем курса.

4.6. Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Информационно-правовой портал «Гарант» URL: www.garant.ru

2. Информационно-правовой портал «Консультант Плюс» URL: www.consultant.ru

3. Федеральная служба государственной статистики URL: <https://rosstat.gov.ru/>

4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан URL: <https://bashstat.gks.ru/>

5. ВЦИОМ URL: <https://wciom.ru/>

6. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) URL: <https://www.fedstat.ru/>

7. Научная электронная библиотека URL: <https://www.elibrary.ru/>

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Ауд. 420

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40

Кабинет социально-экономических дисциплин

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (68 посадочных мест)

Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Доска классная (1 шт.).

Трибуна настольная – 1 шт.

Экран настенный MW – 1 шт.

Ауд. 412

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40

Кабинет экономической теории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (24 посадочных места)

Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Трибуна настольная – 1 шт.

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Аудитория	Наименование объекта	Назначение	Перечень основного оборудования
420	Кабинет социально-экономических дисциплин	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	доска классная (1 шт.); - парты (34 шт.); - трибуна настольная – 1 шт.; - экран настенный MW – 1 шт.; - столы, стулья (68 посадочных мест); - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
412	Кабинет экономической теории	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- доска классная (1 шт.); - доска маркерно-магнитная – 1 шт.; - проектор EPSON EB 530 (1024x768) (1 шт.); - экран для проектора (1 шт.); - парты (12 шт.); - столы, стулья (24 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

код и наименование

Направленность: Организационная психология

Дисциплина: Основы проектной деятельности

Форма обучения: очно-заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры

Менеджмента и социальной психологии

наименование кафедры

протокол № _____ от «___» _____ 20__ г.

Ответственный исполнитель, заведующий кафедрой

наименование кафедры	подпись	расшифровка подписи	дата
-------------------------------------	------------------------	------------------------------------	---------------------

Исполнители:

должность	подпись	расшифровка подписи	дата
--------------------------	------------------------	------------------------------------	---------------------

должность	подпись	расшифровка подписи	дата
--------------------------	------------------------	------------------------------------	---------------------

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой¹

наименование кафедры	личная подпись	расшифровка подписи	дата
-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------

¹Согласование осуществляется с заведующими теми кафедрами, за которыми закреплены дисциплины (модули), указанные в постреквизитах данной дисциплины (модуля)

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины «Код наименование»
на 20__ год набора

Внесенные изменения на 20__ год набора

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета

(подпись, расшифровка подписи)

“__” _____ 20.... г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры _____

наименование кафедры

(дата, номер протокола заседания кафедры, подпись зав. кафедрой).

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Основы проектной деятельности»

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность (профиль) Организационная психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Основы проектной деятельности».

Составитель: Е.В. Кузнецова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Основы проектной деятельности».

Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Основы проектной деятельности».

1 Основные сведения о дисциплине

1.1 Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	8 семестр	всего
Общая трудоёмкость	180	180
Контактная работа:	26	26
Лекции (Л)	8	8
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа:	118	118
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	30	30
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	34	34
- подготовка к практическим занятиям;	28	28
- подготовка к тестированию.	26	26
Вид итогового контроля	экзамен, 36	экзамен, 36

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов (тем)	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Введение в проектную деятельность	50	4	6	40
2	Жизненный цикл и структура проекта.	47	2	6	39
3	Функциональные области управления проектами	47	2	6	39
	Итого:	144	8	18	118

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-2	<u>Знать:</u> <u>Низкий уровень освоения:</u> основы принципов проектного управления при подготовке и организации научного исследования в психологии; содержательное наполнение категории «проект» в психологии <u>Средний уровень освоения:</u> основания для системного описания проекта, обзор основных проблем проектной деятельности в психологии, исторические подходы и концепции научного управления проектами, содержание основных стадий жизненного цикла проекта с выделением связующих процессов <u>Высокий уровень освоения:</u> знать основания и концептуальные подходы к организации и психологическому обеспечению проектной деятельности в организации, основной категориальный строй управления проектами в психологии как науки, пути поиска оптимальных путей решения проектных задач <u>Уметь:</u> <u>Низкий уровень освоения:</u> выделять основные признаки проектной деятельности в организации <u>Средний уровень освоения:</u> пользоваться основными приёмами для выделения стадий жизненного цикла проекта в организации, включая определение целей проекта и вытекающих из него задач <u>Высокий уровень освоения:</u> выделять основные факторы успеха в реализации проекта, первичные риски проекта, уметь определять основные этапы проектной деятельности в организации, применять методы системного анализа для планирования и реализации процессов проектной деятельности <u>Владеть:</u>	Тестирование по лекционному материалу, написание эссе Выполнение индивидуальных и командных заданий, кейс-ситуаций

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
	<u>Низкий уровень освоения:</u> концепцией системного подхода к организации проектной деятельности в организации, выделяя его основные подсистемы и этапы <u>Средний уровень освоения:</u> навыками подготовки проектной документации и проведения основных этапов проекта, владеть навыками продуктивной работы на всех стадиях жизненного цикла проекта, включая отслеживание основных параметров психологического климата в команде проекта <u>Высокий уровень освоения:</u> методами внедрения современных технологий эффективного руководства и лидерства в проектной группе, навыками первичной обработки полученных информационных данных о ходе реализации проекта, их интерпретации и внесения на этой основе организационных предложений	Деловые игры, выполнение индивидуальных и командных заданий

Оценочные средства

Блок А

А.1. Примерные тестовые задания по дисциплине

Оценочные средства для проверки освоения изученной компетенции

УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

1. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень сложности: базовый

Время 1-3 минуты

1. Организационная структура – это:

- а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений и связей между ними);
- б) команда проекта под руководством менеджера проекта;
- в) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект;

г) документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации.

Ответ: а)

2. Веха – это:

а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

б) полный набор последовательных работ проекта;

в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации;

г) проектные фазы.

Ответ: в)

3. Окружение проекта – это:

а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;

б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

в) группа элементов, включающих как людей, так и технические элементы, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

Ответ: а)

4. Цель проекта – это:

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) получение прибыли;

г) причина существования проекта.

Ответ: а)

5. Диаграмма Ганта – это:

а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами;

б) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;

в) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;

г) дерево ресурсов проекта.

Ответ: а)

6. Календарный план – это:

а) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта;

б) сетевая диаграмма;

в) план по созданию календаря;

г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта.

Ответ: а)

7. Структурная декомпозиция работ проекта – это:

а) направления и основные принципы осуществления проекта;

б) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;

в) дерево ресурсов проекта;

г) организационная структура команды проекта.

Ответ: б)

8. Метод критического пути используется для ...:

а) планирования рисков проекта;

б) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций;

в) оптимизации (сокращение сроков реализации проекта);

г) определения продолжительности выполнения отдельных работ.

Ответ: а)

9. Завершающая стадия планирования предметной области проекта:

а) анализ текущего состояния и уточнение целей и результатов проекта;

б) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта;

в) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта;

г) построение структурной декомпозиции предметной области проекта.

Ответ: г)

10. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является...

- а) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
- б) санкционирование начала проекта
- в) утверждение сводного плана
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

Ответ: а)

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).

Оценка «хорошо» (8-9 баллов).

Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов).

Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

II. Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 минут

1. Соотнесите буквенное обозначение техники SMART-целей и его понятие. Ответ внесите в таблицу:

1. S	А) измеримость
2. M	Б) достижимость
3. A	В) конкретность
4. R	Г) ограниченность по времени
5. T	Д) актуальность

Ответы:

1	2	3	4	5
В	А	Б	Д	Г

2. Соотнесите понятие проектного менеджмента по модели Scrum и его определение. Ответ внесите в таблицу:

1. Sprint	А) сумма завершенных во время спринта элементов бэклога продукта и всех инкрементов предыдущих спринтов
2. Product backlog	Б) встречи по упорядочиванию бэклога
3. Stand-up meetings	В) список всех требований к продукту по

	функциональности и внешнему виду
4. Product increment	Г) рабочий цикл, от недели до месяца

Ответы:

1	2	3	4
Г	В	Б	А

3. Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла проекта. Ответ внесите в таблицу:

- 1) планирование
- 2) осуществление
- 3) инициация
- 4) завершение

Ответ:

3	1	2	4
---	---	---	---

4. Соотнесите основные понятия проектного менеджмента и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Дорожная карта проекта	А) задача, которая запланирована на определенное время и используется для контроля состояния проекта в этот промежуток времени
2. Сетевой график проекта	Б) динамическая модель производственного процесса, отражающая технологическую зависимость и последовательность выполнения комплекса работ
3. Планирование проекта	В) документ, в котором перечислены цели проекта, его ключевые этапы, контрольные даты и ответственные исполнители
4. Контрольная точка	Г) процесс определения задач и расстановки их приоритетов, распределения затрат, объема и графика работ

Ответы:

1	2	3	4
В	Б	Г	А

5. Соотнесите названия моделей проектного управления и их сущность. Ответ внесите в таблицу:

1. «Водопад»	А) одна из гибких методологий управления проектами, согласно которой срок выполнения проекта разбивается на равные промежутки времени, в которые команда работает над продуктом поэтапно
2. Agile	Б) основан на каскадном цикле: процесс разбивается на

	последовательные этапы, которые выполняются строго поочередно
3. Scrum	В) система управления проектами, основанная на принципе разделения объёма работы на конкретные задачи
4. Kanban	Г) набор принципов и методов управления проектами, которые направлены на повышение гибкости, скорости и качества работы

Ответы:

1	2	3	4
Б	Г	А	В

6. Соотнесите названия моделей проектного управления и их сущность.

Ответ внесите в таблицу:

1. Lean Canvas	А) структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере
2. PRINCE2	Б) концепция управления проектами и изменениями, основанная на минимизации дефектов в производственных процессах
3. Six Sigma	В) философия бережливого мышления и методология стартапов
4. TQM	Г) японский подход к управлению компаниями и проектами, цель которого – постоянное улучшение качества всех рабочих процессов

Ответы:

1	2	3	4
В	А	Б	Г

7. Соотнесите фамилии экспертов в области управления качеством и названием их модели. Ответ внесите в таблицу:

1. Джозеф М. Джуран	А) Триада – «план, основанный на 14 принципах», «цикл Деминга», «смертельные болезни – западный стиль управления»
2. Эдвардс Деминг	Б) Триада качества – планирование, контроль и повышение качества. Петля Джурана
3. Филипп Кросби	В) Zero Defect
4. Геничи Тагути	Г) методология, основанная на статистике, которая позволила улучшить качество производимой продукции

Ответы:

1	2	3	4
---	---	---	---

Б	А	В	Г
---	---	---	---

8. Установите правильную последовательность процесса поставки в функциональной области «управление закупками проекта». Ответ внесите в таблицу:

- 1) определение поставщика
- 2) потребность установлена
- 3) достижение соглашения
- 4) решение задачи МОВ

Ответ:

2	4	1	3
---	---	---	---

9. Соотнесите понятия командной роли по И. Адизесу и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Р – producer – производитель	А) осредоточен на конечном результате, любит чёткие задачи, редко проявляет инициативу и не внедряет инновации
2. А – administrator – администратор	Б) Создает будущее компании, не боится изменений и обычно сосредоточен на глобальной долгосрочной перспективе. Для решения текущих проблем может действовать рискованно и необычно
3. Е – entrepreneur – предприниматель	В) Контролирует благоприятный климат внутри коллектива, объединяет людей для достижения общих целей компании. Сосредоточен на моральной помощи сотрудникам и построении гармоничных межличностных отношений в команде
4. I – integrator – интегратор	Г) Сфокусирован на том, как сотрудники выполняют задачи. Стараются, чтобы всё соответствовало бизнес-процессам и философии компании

Ответы:

1	2	3	4
А	Г	Б	В

10. Соотнесите понятия стейкхолдеров согласно матрице вовлечения стейкхолдеров в проект, и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Неосведомленный	А) Осведомлен о проекте и его потенциальных воздействиях и поддерживает его работы и конечные результаты
2. Сопротивляющийся	Б) Не осведомлен о проекте и потенциальных воздействиях

3. Нейтральный	В) Осведомлен о проекте, но не поддерживает изменения, равно как и не возражает против них
4. Лидирующий	Г) Осведомлен о проекте и его потенциальном воздействии, однако имеет возражения против любых изменений, причиной которых могут быть работы по проекту или его конечные результаты
5. Поддерживающий	Д) Осведомлен о проекте, потенциальных воздействиях и активно вовлечен в обеспечение успеха проекта

Ответы:

1	2	3	4	5
Б	Г	В	Д	А

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).

Оценка «хорошо» (8-9 баллов).

Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)

Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

III. Тип задания: задание с открытым ответом

Уровень сложности: повышенный

Время 5-7 минут

1. Дайте определение «команда проекта»

Ответ: временная рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная перед руководителем проекта за их выполнение. Это группа специалистов разных направлений, которые вместе работают над общей задачей. Каждый из них выполняет определённые функции в соответствии со своими навыками.

2. Дайте определение «риски проекта»

Ответ: события, которые со некоторой долей вероятности могут произойти и повлиять на результат или исполнение проекта.

3. Дайте определение «проектный треугольник»

Ответ: модель, которая описывает три важнейших элемента любого проекта: срок, бюджет и содержание. Они связаны между собой: если изменить один элемент, то придётся менять и два других, чтобы треугольник сошёлся.

4. Напишите, как называется инструмент для описания бизнес-модели на одной странице, разработанный Эш Маурья на основе модели Александра Остервальдера

Ответ: Lean Canvas

5. Дайте определение «стартап»

Ответ: временная организация, созданная для поиска масштабируемой, повторяемой и прибыльной бизнес-модели в условиях экстремальной неопределенности

6. Напишите, как называется социальный институт поддержки стартапов

Ответ: бизнес-акселератор

7. Дайте определение «трекинг»

Ответ: индивидуальная работа трекера с руководителем бизнеса, перед которым стоят задачи масштабной трансформации компании; поиск ценностей; первоначальный запуск или перезапуск основного продукта; выход из кризиса; достижение целей принципиально нового для компании уровня.

8. Дайте определение «коучинг»

Ответ: методика, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека для решения конкретных задач и достижения поставленных целей

9. Дайте определение «жизненный цикл проекта»

Ответ: последовательность этапов (стадий или фаз), через которые проходят проекты от инициации до завершения независимо от их специфики: инициация, планирование, осуществление, завершение

10. Дайте определение «документ, который обычно готовит руководитель проекта после получения вводных о проекте»

Ответ: устав проекта

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на	1 балл	0 баллов

тестовый вопрос		
-----------------	--	--

Оценка «отлично» (10 баллов).

Оценка «хорошо» (8-9 баллов).

Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)

Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

IV. Тип задания: задание с открытым развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 7-10 минут

1. Дайте классификацию «команд» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ: классификация команд может проводиться по разным критериям, например:

- с точки зрения структуры организации. Формальные и неформальные команды;

- по численности участников. 2-3 человека – мини-команда, 4-7 человек – средняя или оптимальная команда, 8-12 человек – большая команда, 13-18 человек и более – сверхбольшая команда или макрокоманда;

- на основе стратегии развития организации: команды, ориентированные на стратегию ограниченного роста, роста, сокращения и сочетание трёх предыдущих стратегий;

- в зависимости от рода деятельности: команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций, производственные команды и управленческие команды.

2. Дайте классификацию «командных ролей» по Р. Белбину

Ответ:

Согласно модели командных ролей Рэймонда Мередита Белбина, они делятся на три группы:

Интеллектуальные роли:

Генератор идей. Предлагает новые идеи, не боится нестандартных решений и сложных проблем.

Аналитик-стратег. Объективный и проницательный, анализирует возможности по проекту, редко ошибается в оценке ситуации.

Специалист. Целеустремлённый эксперт, делится необходимыми знаниями с командой, профессионал в своей области.

Социальные роли:

Душа команды. Мягкий и дипломатичный, популярный человек в команде. Обладает эмпатией, создаёт в коллективе дружескую атмосферу, помогает решить конфликты между коллегами.

Исследователь ресурсов. Харизматичный энтузиаст, экстраверт. Умеет налаживать отношения, грамотно вести переговоры и договариваться о выгодных условиях с подрядчиками или новыми клиентами.

Координатор. Уверенный организатор. Обычно это лидер команды. Он распределяет задачи, устанавливает сроки выполнения, контролирует результат.

Роли действия:

Мотиватор. Энергичный и ориентированный на успех. Такой сотрудник сам обладает высоким уровнем мотивации и мотивирует других.

Реализатор. Дисциплинированный и трудолюбивый исполнитель. На такого человека всегда можно положиться, он выполнит задачу в срок и сделает ровно то, что от него просят.

Педант (контролёр). Доводит дела до конца, соблюдает сроки, ищет ошибки и недочёты.

3. Дайте классификацию «рисков проекта» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ:

- по причинам возникновения: внутренние, внешние;
- по возможным последствиям: временные, бюджетные, риски изменения объемов работ, риски взаимодействия;
- по размеру возможных потерь: допустимые, критические, катастрофические

4. Перечислите методы снижения рисков (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ:

- лимитирование — сознательное ограничение возможных потерь в соответствии с заранее установленным лимитом;
- эккаунтинг — сбор дополнительной информации для снятия неопределенности;
- диверсификация — распределение риска по нескольким альтернативным вариантам;
- хеджирование — снижение рисков за счет формирования новых встречных требований;

- резервирование – создание резервов по различным видам ресурсов;
- отслеживание триггеров (признаков наступления рискованных событий).

5. Перечислите девять блоков модели Lean Canvas

Ответ:

- 1) Сегменты потребителей. Для кого создаётся продукт, какие характеристики у этой аудитории и что ей необходимо.
- 2) Проблема и существующие альтернативы. Выявление и описание проблем, которые решает продукт, а также анализ конкурентных предложений.
- 3) Уникальная ценность предложения. Формулирование уникального торгового предложения.
- 4) Решения. Описание способов, которыми продукт решает выявленные проблемы.
- 5) Каналы. Определение каналов продвижения и продаж.
- 6) Потоки доходов. Модели монетизации продукта.
- 7) Структура издержек. Расчёт начальных и постоянных затрат.
- 8) Ключевые метрики. Определение основных показателей эффективности.
- 9) Скрытое преимущество. Выявление уникальных, труднодостижимых конкурентных преимуществ.

6. Перечислите функциональные области управления проектом

Ответ:

Управление содержанием, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками (материальными ресурсами), управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление коммуникациями, интеграционное управление.

7. Дайте классификацию «проектов» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ: классификация проектов может проводиться по разным критериям, например:

- класс проекта (зависит от структуры, состава и предметной области);
- тип проекта (зависит от сферы деятельности, в которой он реализуется);
- масштаб проекта (зависит от размера, количества участников и степени воздействия на окружающий мир);
- длительность проекта (зависит продолжительности реализации);

- сложность проекта (зависит от технической, организационной, финансовой, технологической и других сторон)

8. Перечислите основные элементы стадии «завершение проекта» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ:

- передача заказчику описания продуктов проекта, протоколов тестирования, отчетов по проведенным проверкам;
- заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- список открытых вопросов и заключительных работ;
- разрешение всех спорных вопросов;
- документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

9. Перечислите необходимые компетенции «руководителя проекта» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ:

- знания в предметной области;
- знание основ проектного управления (стандарт PMBOK);
- знания в области общего менеджмента;
- умение планировать и видеть общую картину;
- умение работать в стрессовых ситуациях;
- высокие коммуникативные навыки;
- умение одновременно решать разные задачи, с высокой скоростью, но при этом с вниманием к деталям;
- знание и умение использовать программные продукты для управления проектами.

10. Дайте классификацию «стейкхолдеров проекта» (допустимы разные варианты развернутого ответа)

Ответ: классификация стейкхолдеров проекта может проводиться по разным критериям:

- по принципу взаимодействия: внутренние (те, кто создаёт конечный продукт и финансирует его разработку, принимает участие в управлении этой работой. Например, команда разработчиков, владельцы компании, акционеры, совет директоров, сотрудники); внешние (те, кто влияет на результат работы опосредованно, как своими действиями, так и бездействием. В эту группу

включают контрагентов, госорганы, СМИ, конкурентов, посредников, инвесторов, банки);

- по уровню влияния: первичные (ближний круг, который активно влияет на деятельность организации либо выполнение проекта: владельцы, команда проекта, партнёры, клиенты); вторичные (дальнее окружение, которое воздействует на компанию или проект опосредованно: инвесторы, конкуренты, органы власти, СМИ);

- по степени заинтересованности: основные (постоянные участники деятельности компании, группы разработчиков: поставщики, сотрудники, клиенты, кредиторы, акционеры); второстепенные (внешние лица и организации, не взаимодействующие с компанией, но заинтересованные в результатах её деятельности: медиа, органы государственной власти, экологические организации);

- по области интересов, например, приобретающая сторона (получает продукт от поставщика), поставщик (сотрудничает с приобретающей стороной), клиент (получает продукт, созданный компанией).

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).

Оценка «хорошо» (8-9 баллов).

Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов).

Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

А.2 Эссе

Примерная тематика эссе:

1. Гибкие (Agile) методологии управления проектами
2. «Зеленое» управление проектами
3. Стратегическое управление проектами в компании
4. Лидер и команда проекта
5. Модели управления рисками проекта
6. Модели управления стоимостью проекта
7. Акселераторы и бизнес-инкубаторы: за и против
8. Методы управленческих решений в проектной деятельности

Критерии оценки:

7-12 баллов и «зачтено» за эссе выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе (см. таблицу).

6 и менее баллов и «не зачтено» за эссе выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе.

Критерий	Требования к обучающемуся	Максимальное количество баллов
Знание и понимание теоретического материала	Определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры.	3 балла
Анализ и оценка информации	Грамотно применяет категории анализа; умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению; диапазон используемого информационного пространства (обучающийся использует большое количество различных источников информации); обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм; дает личную оценку проблеме.	3 балла
Построение суждений	Ясность и четкость изложения; логика структурирования доказательств – выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией; приводятся различные точки зрения и их личная оценка; общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.	3 балла
Оформление работы	Работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; соответствие формальным требованиям.	3 балла

Блок В

Типовые темы индивидуальных творческих проектов

УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Примерная тематика индивидуальных заданий:

1. Разработка проекта по организации нового производства
2. Разработка проекта по внедрению нового товара

3. Разработка проекта создания нового структурного подразделения компании
4. Разработка проекта по созданию корпоративного сайта
5. Разработка проекта по организации сферы услуг
6. Разработка проектного офиса

Индивидуальный творческий проект следует разработать в пакете MS PowerPoint.

Структура презентации:

Слайд 1 – Тема, ФИО обучающегося;

Слайд 2 – Актуальность темы;

Слайд 3 – Объект, предмет, цель и задачи исследования;

Слайды 4–11 – Результаты анализа по теме проекта;

Слайд 12 – Недостатки и «узкие места» предмета исследования, выявленные в результате проведенного анализа;

Слайды 13–14 – Перечень основных предлагаемых мероприятий и разработанных направлений развития предмета исследования;

Заключительный слайд – Спасибо за внимание!

В среднем количество слайдов в презентации составляет 13–17 страниц.

В презентации выделяют два блока: оформление слайдов и представление информации на них (табл.). Для создания качественной презентации необходимо соблюдать ряд требований, предъявляемых к оформлению данных блоков.

Таблица – Оформление слайдов презентации

Характеристика	Требования
Стиль	- соблюдайте единый стиль оформления; - избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации; - вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями)
Фон	для фона предпочтительны светлые тона
Использование цвета	- на одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста; - для фона и текста используйте контрастные цвета; - обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования)
Анимационные эффекты	- используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде; - однако не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде
Содержание информации	- используйте короткие слова и предложения; - минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных; - заголовки должны привлекать внимание аудитории

Характеристика	Требования
Расположение информации на странице	- предпочтительно горизонтальное расположение информации; - наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана; - если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться рядом с ней
Шрифты	- для заголовков – не менее 30; - для информации – не менее 20; - шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. (<i>Calibri, Arial</i>); - нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации; - для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание; - нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных)
Способы выделения информации	Следует использовать: - рамки, границы, заливку; - штриховку, стрелки; - рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов
Объем информации	- не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений; - наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде
Виды слайдов	для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: - с текстом; - с таблицами; - с диаграммами

Критерии оценки:

10-20 баллов и «зачтено» за проект выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе (см. таблицу).

9 и менее баллов и «не зачтено» за проект выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе.

Вид учебной деятельности	Критерий (качество выполнения)	Количество присваиваемых баллов	Максимальное суммарное кол-во баллов
Рубежный контроль: (выполнение проекта)	Содержание работы связано с темой исследования, четко обозначены цель, задачи, предмет, объект, исследуемые методы	2	20
	Приведены аргументированные примеры из управленческой деятельности организаций, зарубежный и отечественный опыт	6	
	Автор четко, обоснованно и конкретно выражает свое мнение по поводу основных аспектов работы, умеет работать с информационными источниками	3	
	Проект оформлен в MS PowerPoint, содержит графики, таблицы, схемы, диаграммы,	5	

Вид учебной деятельности	Критерий (качество выполнения)	Количество присваиваемых баллов	Максимальное суммарное кол-во баллов
	иллюстрации, анимации, музыкальное сопровождение и видеоизображение		
	Работа сдана в срок	1	
	Обучающийся свободно ориентируется в терминологии, используемой в работе	1	
	Обучающийся может грамотно доложить о результатах исследования и ответить на вопросы	2	

Блок С

Типовые кейс-ситуации

УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Анализ кейс-ситуации «Презентация инновационной идеи» [Сборник кейс-задач для освоения надпрофессиональных навыков: учебное пособие / Ю. В. Земенцкий, А. Ю. Румянцева; С.- Петерб. ун-т технол. упр. и экон. – СПб.:Изд-во СПбУТУиЭ, 2021]

Вы с командой разработали инновационную идею и теперь ищите средства для реализации стартапа. Вы определили круг потенциальных инвесторов, узнали о них общедоступную информацию: ФИО, сферу интересов.

Совершенно случайно в ресторане вы встретили одного из интересующих вас инвесторов. На текущий момент у вас ещё нет красивой презентации, чтобы заинтересовать инвестора у вас есть 3-5 минут, в противном случае, охрана выведет вас из зала.

В итоге, под рукой у вас есть только салфетка и крайне малый отрезок времени.

Вопросы и задания:

1. Предварительный этап (15-20 минут) – в общих чертах сформулируйте инновационную бизнес-идею. Обязательное условие – идея должна быть оригинальной и достижимой.

2. Презентовать свою бизнес-идею с помощью себя и одного листа А4 (заменитель салфетки). С листом можно (и нужно) делать всё, что угодно. Использование его в качестве банального аналога слайда презентации не приветствуется.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» (3 балла) выставляется обучающемуся, если он участвует во всех обсуждениях, активно продуцирует идеи и способы их реализации, правильно и быстро выполняет задания, умеет активно работать в команде, принимать решения, умеет анализировать выступления других коллективов, грамотно и логично излагать собственные результаты и выводы/замечания по работе других подгрупп.

Оценка «хорошо» (2 балла) выставляется обучающемуся, если он активно работает в команде, правильно и своевременно выполняет задания, умеет уважительно слушать выступления других обучающихся, высказывает неаргументированное мнение, грамотно и логично излагает собственные результаты.

Оценка «удовлетворительно» (1 балл) выставляется обучающемуся, если он самостоятельно выполнил выданное задание, однако с неточностями; презентация выполненной работы содержит ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется обучающемуся, если он допустил ошибки, несамостоятельно работал, списывал у других обучающихся, осуществлял любые действия, мешающие работе остальным обучающимся и ведущие к конфликту, неграмотно излагал свои мысли.

Блок D

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

1. Проектная и операционная деятельность
2. Функциональное управление
3. Определение понятия «проект»
4. Стандарты управления проектами
5. Цель и задачи проектной деятельности
6. Базовые понятия проектной деятельности
7. История развития проектной деятельности
8. Классификация проектов
9. Организационные проекты
10. Экономические проекты
11. Технические проекты
12. Маркетинговые проекты

13. Социальные проекты
14. Учебные проекты
15. Инвестиционные проекты
16. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе
17. Проектный офис
18. Бизнес-акселератор, бизнес-инкубатор
19. Уровни управления проектом.
20. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем проектов, управлением операционной деятельностью
21. Фазы и стадии жизненного цикла проекта
22. Инициация проекта
23. Планирование проекта
24. Постановка SMART-целей
25. Дорожная карта проекта
26. Исполнение и контроль проекта
27. Завершение проекта
28. Окружение проекта
29. Руководитель проекта
30. Участники проекта
31. Функциональная организационная структура
32. Матричная организационная структура
33. Проектная организационная структура
34. Модели управления проектами: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, 6 сигм (Six Sigma), PRINCE2
35. Управление содержанием проекта
36. Управление интеграцией проекта
37. Управление временем (сроками) проекта
38. Сетевые графики.
39. Метод PERT.
40. Диаграмма Ганта.
41. Управление стоимостью проекта
42. Управление качеством проекта
43. Управление закупками (материальными ресурсами) проекта
44. Управление человеческими ресурсами проекта
45. Модель командообразования по Р.М. Белбину
46. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу
47. Эффективная команда
48. Управление рисками проекта

49. Управление коммуникациями проекта

50. Управление стейкхолдерами проекта

Блок D

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

1. Проектная и операционная деятельность

Проектная деятельность — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Операционная деятельность, напротив, представляет собой систему непрерывных и повторяющихся действий, обеспечивающих функционирование бизнеса.

Некоторые отличия проектной и операционной деятельности:

Временные рамки. У проектной деятельности они ограничены (есть начало и конец), у операционной — постоянные (непрерывный процесс).

Результат. Проектная деятельность порождает новый продукт или услугу, операционная — стандартизированные товары или услуги.

Цель. Проектная деятельность направлена на достижение конкретного результата, операционная — на поддержание бизнес-процессов.

Ресурсы. В проектной деятельности они переменные, часто уникальные, в операционной — фиксированные, постоянные.

Риски. Проектная деятельность связана с высокими, вариативными рисками, операционная — с умеренными, предсказуемыми.

Измерение эффективности. В операционной деятельности успех измеряется производительностью и соответствием установленным нормам, в проектной — соблюдением сроков, бюджета и удовлетворением требований заказчика.

Компетенции персонала. Операционная деятельность требует специалистов с узкой специализацией и глубокими знаниями в конкретной области, проектная — универсалов с широким кругозором и сильными навыками адаптации.

Подходы к планированию. В операционной деятельности планирование циклично и основано на предыдущем опыте, в проектной — поэтапное и адаптивное.

2. Функциональное управление

Функциональное управление — это подход к управлению организацией, при котором каждый функциональный руководитель отвечает за выполнение

определённого круга функций (производственных, технологических, финансовых, проектных и т. п.).

Цель функционального управления — оптимизация рабочих процессов и структурирование деятельности компании для повышения её эффективности.

Основные принципы

Разделение деятельности на функции — каждая часть системы выполняет определённую роль.

Оптимизация взаимодействия между функциями — минимизация дублирования и улучшение координации.

Структурированность — чёткое распределение обязанностей и процессов.

Адаптивность — возможность изменений и перераспределения функций в зависимости от условий.

Методы и инструменты

Функциональная структура управления — организация делится на подразделения, каждое из которых отвечает за свою функцию.

Функциональный анализ — метод выявления ключевых функций системы, декомпозиции их на подфункции и оптимизации взаимодействия между элементами.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) — оценка эффективности функций продукта или процесса с точки зрения затрат и ценности для конечного пользователя.

Автоматизация функциональных процессов — использование ERP-систем, CRM-платформ и инструментов BPM (Business Process Management) для оптимизации управления.

Преимущества и недостатки

Преимущества функционального управления:

Специализация труда — сотрудники приобретают опыт в своей конкретной функции, что повышает производительность.

Централизация опыта — аналогичный опыт объединяется внутри каждого отдела, сотрудники могут учиться и поддерживать друг друга.

Чёткие линии отчётности — понятно, кому сотрудники подчиняются в зависимости от их роли, что упрощает принятие решений.

Недостатки функционального управления:

Разрозненный менталитет — отделы могут сосредоточиться только на своих целях, а не на целях всей организации.

Дублирование усилий — одни и те же задачи могут выполняться неоднократно в разных отделах.

Медленное принятие решений — проблемы, которые затрагивают разные отделы, требуют больше времени для решения, поскольку требуют координации между подразделениями.

Примеры применения

Компания, производящая и реализующая одежду. Могут быть созданы следующие подразделения: производственное (изготавливает одежду, обеспечивает поставки материалов и сырья), маркетинговое (исследует рынок, разрабатывает рекламные кампании), финансовое (контролирует финансовые средства и операции) и по продажам (организует реализацию продукции).

Государство — для выполнения каждой функции создана отдельная организация (например, Министерство образования отвечает за образование, Министерство культуры — за культуру).

3. Определение понятия «проект»

Проект — это план действий по реализации идеи или созданию физического объекта, другими словами — последовательность работ, выполняя которые команда достигает запланированного результата.

Некоторые характеристики проектов:

Временность. У проекта всегда есть дата начала и дата завершения.

Уникальность. Проект создаёт что-то новое, что ранее не существовало в точно таком же виде.

Целенаправленность. Проект всегда имеет конкретную, измеримую цель.

Ресурсная ограниченность. Бюджет, люди, время и материалы всегда конечны.

Комплексность. Проект включает множество взаимосвязанных задач.

Понятие «проект» может иметь и другие значения, например: «законопроект» — документ с текстом закона, предлагаемый к принятию законодательному органу или вынесению на референдум, «Проект» — российское исследовательское интернет-издание.

4. Стандарты управления проектами

Стандарты управления проектами — это руководства, содержащие свод рекомендаций и советов, которым должны следовать команды при работе над проектами. В таких документах могут описываться правила, методы, способы выполнения задач, рекомендации по распределению ролей, форматы предоставления отчётности и т. д.

Стандарты помогают обеспечить единый подход к управлению проектами в разных отраслях, компаниях и государствах, установить общие требования к эффективности, определить продуктивные практики и методики.

Виды стандартов

Некоторые виды стандартов управления проектами:

Международные. Созданы для широкого применения, используются в разных странах.

Национальные. Разработаны для использования в определённом государстве.

Отраслевые. Касаются работы в отдельных отраслях.

Корпоративные. Это регламенты и инструкции, которые используются в работе в конкретной компании.

Примеры стандартов

Некоторые примеры стандартов управления проектами:

ISO 21500:2012 («Руководство по проектному менеджменту»). В РФ известен как ГОСТ Р ИСО 21500-2014.

PMBOK — свод знаний по управлению проектами, который содержит описание основных понятий, терминов, фаз, систем и их элементов, процессов и областей знаний.

ICB — базовый стандарт компетенций управленческого персонала от международной ассоциации по управлению проектами (IPMA). Описывает 29 ключевых компетенций, необходимых для успешного управления проектами.

ГОСТ Р ИСО 21502-2024 — национальный стандарт Российской Федерации «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами».

Где скачать стандарты

Стандарты управления проектами доступны для скачивания на следующих сайтах:

Сайт Института управления проектами (PMI). На ресурсе представлены стандарты PMI, в том числе Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK).

Сайт Международной организации по стандартизации (ISO). На сайте доступны международные стандарты, связанные с управлением проектами.

Сайт Ассоциации по управлению проектами (IPMA). Стандарты IPMA, включая ICB, доступны для скачивания после регистрации на сайте.

5. Цель и задачи проектной деятельности

Цель проектной деятельности — это желаемый результат или состояние, которого хочет достичь заказчик или инициатор работ. Цели определяют направление и смысл всех действий по проекту, формулируются в общих терминах, без указания конкретных параметров. Могут быть связаны с решением проблемы, удовлетворением потребности или реализацией возможности.

Задачи проектной деятельности — это конкретные действия или шаги, которые нужно выполнить для достижения цели проекта. Задачи обычно имеют следующие характеристики:

являются частичными или промежуточными результатами, которые в совокупности составляют конечный результат;

имеют чёткие сроки выполнения и ответственных исполнителей;

могут быть измерены по объёму, качеству или стоимости;

могут быть распределены по этапам или фазам.

Некоторые примеры целей проекта: создать сайт для продажи товаров по интернету, построить дом для семьи из пяти человек, запустить новый продукт на рынок и завоевать лидирующие позиции, повысить эффективность работы персонала с помощью нового оборудования.

Некоторые примеры задач проекта: подготовить техническое задание на разработку сайта, заключить договор с подрядчиком по строительству дома, провести анализ рынка и конкурентов по продвижению нового продукта, организовать обучение персонала по использованию нового оборудования.

6. Базовые понятия проектной деятельности

Базовые понятия проектной деятельности включают понятия «проект», «проектная деятельность», «субъект и объект проектирования», «методы и технологии проектирования».

Проект

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Некоторые характеристики проекта:

Временность — чёткое начало и конец.

Уникальность — проект создаёт что-то новое, что ранее не существовало в точно таком же виде.

Целенаправленность — проект всегда имеет конкретную, измеримую цель.

Ресурсная ограниченность — бюджет, люди, время и материалы всегда конечны.

Комплексность — проект включает множество взаимосвязанных задач.

Что такое составляющие проекта

Проектная деятельность

Проектная деятельность — это совокупность действий, направленных на решение конкретной задачи в рамках проекта, ограниченного целевой установкой, сроками и достигнутыми результатами (или продуктами).

Основные этапы проектной деятельности: анализ проблемы, постановка цели и задач проекта, выбор средств её достижения, поиск и обработка информации, оценка полученных результатов и выводов.

Субъект и объект проектирования

Субъект проектирования — отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Объект проектирования может быть, например:

Объектом материальной природы — в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет, или проектируются новые свойства старой вещи.

Нематериальными (невещными) свойствами и отношениями — например, проекты, направленные не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах или изменение отношения к проблеме.

Процессами — например, проектирование систем воздействия (идеологий, систем воспитания).

Методы и технологии проектирования

Методы проектирования — это пути и способы достижения целей и решения задач.

Некоторые технологии проектирования:

BIM (Building Information Modeling) — позволяет создать цифровую модель будущего объекта, включая все его характеристики: от архитектурных особенностей до коммуникаций и материалов.

CAD (Computer-Aided Design) — системы для создания точных и детализированных чертежей.

Модельно-макетный и макетно-графический методы — позволяют визуализировать будущий объект, что полезно для представления проекта заказчику.

Проектирование с использованием информационных технологий — современные программные продукты упрощают процесс создания проектной документации, автоматизируя многие операции.

7. История развития проектной деятельности

История развития проектной деятельности (метода проектов) связана с идеями гуманистического направления в философии и образовании, разработанными американским философом и педагогом Дж. Дьюи, а также его учеником В. Х. Килпатриком. Метод проектов предлагал строить обучение на основе целесообразной деятельности ученика, связанной с его личным интересом.

Этапы развития

Развитие проектной деятельности можно разделить на несколько этапов:

1590–1765 годы — начало проектной деятельности в архитектурных школах (мастерских) Европы.

1765–1880 годы — использование проекта в качестве метода обучения в систематической педагогической практике, его «переселение» на американский континент.

1880–1915 годы — применение метода проектов в производственном обучении и в общеобразовательных школах.

1915–1965 годы — переосмысление метода проектов и его «переселение» с американского континента обратно в Европу.

С 1965 года — новое «открытие» метода проектов, третья волна его международного распространения.

Известные деятели

В развитие проектной деятельности также внесли вклад:

С. Т. Шацкий — русский педагог, который впервые внедрил метод проектов в российскую систему образования (1905).

А. С. Макаренко — основоположник теории и практики педагогического проектирования.

infourok.ru

Примеры применения

Проектная деятельность применяется в разных сферах, например:

В образовании — исследовательская деятельность учеников, арт-проекты, театральные постановки, экологические инициативы.

В бизнесе — интеграция цифровых технологий в традиционные процессы, внедрение гибкой структуры управления, создание внутренней атмосферы предпринимательства.

8. Классификация проектов

Классификация проектов — это методологический подход, который позволяет подразделить все многообразие проектов на группы, обладающие внутренним единством и отличающиеся друг от друга по определённым критериям.

Некоторые подходы к классификации проектов:

По области применения:

Промышленные проекты — проекты в сфере производства и технологий.

Социальные проекты — проекты, направленные на решение социальных проблем, например, по борьбе с бедностью.

Научные проекты — исследования и разработки в науке.

Культурные проекты — проекты в области искусства и культуры, например, выставки, театральные постановки.

По масштабу:

Малые проекты — проекты с ограниченными ресурсами и сроками, например, организация местного события.

Средние проекты — проекты, которые требуют более значительных ресурсов и имеют более сложную структуру, например, разработка программного обеспечения.

Крупные проекты — проекты, требующие больших вложений и имеющие долгосрочные цели, например, строительство инфраструктуры.

По степени сложности:

Стандартные проекты — проекты с известными результатами и чёткими процессами.

Инновационные проекты — проекты, требующие новаторских подходов и содержащие высокий уровень неопределённости.

По срокам реализации:

Краткосрочные проекты — проекты, выполняемые в пределах нескольких недель или месяцев.

Среднесрочные проекты — проекты, занимающие от нескольких месяцев до одного-двух лет.

Долгосрочные проекты — проекты, реализуемые в течение нескольких лет.

По типу участников:

Внутренние проекты — проекты, которые осуществляются внутри организации, например, улучшение внутренних процессов.

Внешние проекты — проекты, которые реализуются в сотрудничестве с внешними партнёрами или подрядчиками, например, совместные разработки с другими компаниями.

По степени участия заинтересованных сторон:

Индивидуальные проекты — проекты, которые осуществляются одним участником.

Командные проекты — проекты, которые реализуются группой людей или командами, где каждый участник выполняет свои обязанности.

9. Организационные проекты

Организационный проект — это комплекс взаимосвязанных действий, направленных на качественное изменение структуры компании, бизнес-процессов или корпоративной культуры.

Некоторые ключевые характеристики организационных проектов:

Системность. Затрагивает множество взаимосвязанных элементов компании.

Трансформационность. Меняет не только процессы, но и мышление сотрудников.

Стратегическая направленность. Ориентирован на долгосрочные цели бизнеса. Управляемость сопротивлением. Включает механизмы преодоления сопротивления изменениям.

Измеримость результатов. Предполагает конкретные показатели для оценки эффективности.

Некоторые этапы организационного проектирования:

Анализ текущего состояния. Проводится оценка существующей структуры организации, выявляются проблемы и слабые места.

Разработка стратегии. Определяются цели и задачи организации, разрабатываются планы по достижению этих целей.

Проектирование структуры. Создаётся новая структура организации, распределяются роли и обязанности.

Внедрение изменений. Новые решения внедряются в организацию, проводятся необходимые тренинги и консультации.

Контроль и корректировка. Осуществляется мониторинг результатов внедрения, вносятся необходимые изменения.

Организационные проекты могут быть направлены на изменение структуры организации, внедрение новых технологий, улучшение коммуникации между подразделениями и т. д.

10. Экономические проекты

Экономические проекты представляют собой разновидность проектной деятельности, основной целью которой является достижение конкретного экономического эффекта, выраженного в приросте прибыли, снижении издержек, повышении рентабельности, росте добавленной стоимости и других показателях эффективности. Такие проекты всегда ориентированы на изменение или развитие экономической составляющей организации, отрасли, региона или государства.

Понятие и особенности

Экономический проект — это временное, ограниченное по срокам, ресурсам и бюджету мероприятие, целью которого является изменение текущего состояния экономической системы с ожидаемым положительным эффектом. В отличие от, например, социальных или технических проектов, акцент здесь делается на стоимостные показатели, инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость.

Особенности экономических проектов:

Ориентация на результат, измеряемый в денежной форме.

Финансово-экономическое обоснование является обязательной частью проекта.

Высокий уровень анализа рисков и неопределенности.

Значительное внимание к расчетам эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости и др.).

Применение экономико-математических моделей и методов.

Классификация экономических проектов

Экономические проекты могут быть классифицированы по различным признакам:

По масштабу:

Микроэкономические (в пределах предприятия или малого бизнеса).

Макроэкономические (на уровне региона, отрасли, государства).

По типу воздействия:

Инвестиционные (направлены на вложение капитала с целью получения прибыли).

Реформаторские (экономические преобразования на уровне системы, например, налоговая реформа).

Производственные (оптимизация производственного процесса, внедрение бережливого производства).

По источникам финансирования:

Частные (финансируются бизнесом).

Государственные (финансируются за счёт бюджета).

Смешанные (государственно-частное партнёрство, гранты, субсидии).

Цели и задачи экономических проектов

Основная цель любого экономического проекта — повышение экономической эффективности за счёт конкретных действий. Однако в зависимости от специфики цели могут варьироваться:

Увеличение объёмов производства.

Оптимизация логистики и снабжения.

Внедрение инновационных технологий для сокращения затрат.

Привлечение инвестиций и развитие новых рынков.

Развитие инфраструктуры, влияющей на экономику региона.

Задачи могут включать:

Разработку бизнес-плана или ТЭО (технико-экономическое обоснование).

Финансовое моделирование проекта.

Анализ рынка и конкурентной среды.

Оценку рисков и механизмов их снижения.

Контроль реализации и оценки промежуточных результатов.

Этапы реализации экономического проекта

Экономический проект, как и любой другой, проходит следующие стадии жизненного цикла:

Инициация — определение проблемы и целей, анализ возможности реализации.
Планирование — разработка стратегии, расчет бюджета, выбор исполнителей.
Реализация — непосредственное выполнение проекта (например, запуск производства).

Контроль и мониторинг — отслеживание исполнения бюджета, графика, качества.

Завершение и оценка — анализ результатов, сравнение с планом, выводы.

Оценка эффективности экономического проекта

Оценка эффективности — один из ключевых элементов любого экономического проекта. Применяются следующие методы:

NPV (Net Present Value) — чистая приведённая стоимость.

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности.

PI (Profitability Index) — индекс прибыльности.

Payback Period — срок окупаемости.

Эти показатели позволяют принять обоснованное решение о целесообразности реализации проекта.

Примеры экономических проектов

Разработка и запуск нового завода или производственной линии.

Внедрение ERP-системы с целью снижения издержек.

Строительство логистического центра.

Экономическая реформа в государственном масштабе (например, переход на цифровую экономику).

Региональные инвестиционные программы, направленные на создание рабочих мест.

Заключение

Экономические проекты играют важнейшую роль в развитии бизнеса, регионов и национальной экономики. Их успешная реализация требует глубокой подготовки, точных расчётов, комплексной оценки рисков и грамотного управления на всех этапах. Понимание сущности таких проектов, их задач и методов оценки эффективности позволяет принимать взвешенные управленческие решения и добиваться устойчивого роста.

11. Технические проекты

Технические проекты — это проекты, направленные на разработку, модернизацию, внедрение или эксплуатацию технических систем, оборудования, технологий и инженерных решений. Они включают в себя весь спектр работ, связанных с инженерно-техническим развитием — от создания прототипов до внедрения автоматизированных систем, строительства

промышленных объектов, разработки программного обеспечения или машиностроения.

Главная особенность технического проекта — акцент на технологическом аспекте деятельности, использовании инженерных знаний, спецификаций, нормативов и технической документации. В отличие от, скажем, маркетинговых или социальных проектов, результатом технического проекта чаще всего становится материальный объект или система, имеющая практическое применение.

Ключевые особенности технических проектов

Технологическая сложность. Большинство технических проектов требуют участия специалистов разных направлений — инженеров, проектировщиков, технологов, программистов, архитекторов.

Высокие требования к точности. Проектирование должно соответствовать действующим техническим регламентам, стандартам и нормативам (ГОСТ, ISO, СНиП и др.).

Многокомпонентность. Технический проект часто включает большое количество подсистем и взаимосвязанных элементов, требующих координации.

Продолжительность и высокая стоимость. Из-за инженерной и производственной сложности такие проекты обычно имеют длительный жизненный цикл и требуют значительных ресурсов.

Риски технологических сбоев. Отказ оборудования, ошибки в проектировании или монтаже могут повлечь крупные убытки и даже угрозу безопасности.

Классификация технических проектов

Технические проекты можно классифицировать по нескольким признакам:

По отрасли:

В строительстве (возведение мостов, зданий, инженерных сетей).

В машиностроении (разработка новых механизмов).

В энергетике (модернизация электростанций).

В ИТ (внедрение серверов, систем безопасности, СУБД и др.).

По масштабу:

Локальные (например, установка оборудования на одном предприятии).

Региональные или национальные (строительство ТЭС, транспортной инфраструктуры).

По типу результата:

Создание нового продукта (машина, программное обеспечение).

Модернизация или автоматизация существующего процесса.

Интеграция систем (например, в умных городах — Smart City).

Этапы жизненного цикла технического проекта

Инициация проекта. Определяется потребность, формулируются цели, осуществляется предварительный анализ технической осуществимости.

Исследование и проектирование. Проводится технический анализ, создаются чертежи, спецификации, 3D-модели, схемы, разрабатываются программные модули, выбираются материалы и технологии.

Разработка и тестирование. Осуществляется конструирование, сборка прототипов, пилотные запуски, инженерные испытания, корректировки по результатам тестов.

Реализация. Внедрение системы или конструкции на объекте, монтаж, наладка и запуск в эксплуатацию.

Контроль качества и безопасность. Особое внимание уделяется соответствию нормативам, проверкам технического состояния и надежности.

Эксплуатация и сопровождение. Обслуживание систем, устранение неисправностей, модернизация.

Примеры технических проектов

Разработка нового двигателя внутреннего сгорания с улучшенными экологическими характеристиками.

Проектирование и строительство роботизированной линии по упаковке продукции на заводе.

Внедрение автоматизированной системы управления производством (АСУП).

Создание инженерной инфраструктуры (водоснабжение, теплоснабжение, вентиляция) для нового жилого комплекса.

Разработка программного обеспечения для контроля производственного оборудования.

Роль проектной команды

В техническом проекте важна четкая координация специалистов: инженеров, ИТ-экспертов, менеджеров проекта, архитекторов, экологов и др. Как правило, такие проекты требуют сильного технического руководителя, обладающего знаниями не только в управлении, но и в предметной области.

Значение технических проектов

Технические проекты являются фундаментом для развития экономики, промышленности, науки и инфраструктуры. Именно благодаря таким проектам происходят инновации, создаются новые рабочие места, повышается производительность и конкурентоспособность компаний и стран в целом.

12. Маркетинговые проекты

Понятие маркетингового проекта

Маркетинговый проект — это временная деятельность, направленная на достижение конкретных целей в области маркетинга: продвижение товара или

услуги, формирование имиджа бренда, увеличение продаж, исследование рынка и потребительского поведения, вывод нового продукта на рынок и др. В отличие от операционной маркетинговой деятельности, которая выполняется на постоянной основе (например, ведение социальных сетей или поддержка сайта), маркетинговый проект имеет чёткие сроки, этапы, ресурсы и целевые показатели.

Маркетинговые проекты, как и другие виды проектной деятельности, ограничены во времени, имеют определённый бюджет и направлены на получение конкретного результата, который чаще всего измеряется маркетинговыми метриками — охват, конверсия, узнаваемость бренда, доля рынка и т. д.

Особенности маркетинговых проектов

Ориентация на рынок и потребителя. В центре внимания маркетингового проекта находится клиент: его потребности, мотивации, поведение, опыт взаимодействия с брендом.

Часто нестандартизированный результат. В маркетинге сложнее достичь 100% предсказуемого результата, поскольку проекты зависят от внешней среды — поведения потребителей, конкурентов, трендов.

Креативный компонент. Многие маркетинговые проекты включают разработку креативных концепций, дизайна, рекламных роликов и слоганов.

Интенсивное использование цифровых технологий. Особенно актуально в проектах по интернет-маркетингу: SEO, SMM, таргетинг, аналитика и др.

Измеримость эффективности. Проект оценивается по конкретным KPI: ROI маркетинга, CPA, CPL, CAC, ROMI, уровень продаж до и после реализации и др.

Типы маркетинговых проектов

Исследовательские: анализ рынка, конкурентов, потребителей.

Продуктовые: вывод нового продукта или услуги, изменение позиционирования.

Имиджевые: формирование или изменение восприятия бренда.

Рекламные: запуск рекламной кампании в онлайн или офлайн.

PR-проекты: организация событий, работа с медиа, антикризисное реагирование.

Digital-проекты: создание сайта, запуск мобильного приложения, SEO-продвижение.

Событийные (event): проведение выставок, презентаций, конференций и акций.

Цели маркетинговых проектов

Повышение узнаваемости бренда или продукта.

Увеличение объема продаж или количества лидов.
Улучшение репутации компании.
Расширение доли рынка.
Захват новой аудитории или сегмента.
Разработка новых каналов коммуникации с клиентами.
Повышение лояльности клиентов.
Этапы реализации маркетингового проекта
Инициация. Постановка задачи, формулировка цели, определение проблемы или рыночной возможности.
Анализ и исследование. Сбор информации о рынке, целевой аудитории, конкурентах, текущем положении компании.
Планирование. Формулирование стратегии, подбор инструментов маркетинга, определение бюджета, сроков и команды.
Разработка креативной концепции. Создание визуального и текстового контента, рекламных материалов, медиаплана.
Реализация. Запуск рекламных кампаний, мероприятий, digital-активностей.
Контроль и корректировка. Оценка промежуточных результатов, A/B-тестирование, внесение изменений.
Завершение и анализ. Подведение итогов, оценка достигнутых показателей, формирование отчета.
Инструменты и методы в маркетинговых проектах
SWOT-анализ.
Анализ потребителей (Customer Journey Map, Persona).
Анализ конкурентов.
Маркетинговые исследования (опросы, фокус-группы, интервью).
Аналитика веб-сайта и соцсетей (Google Analytics, Яндекс.Метрика, Meta Ads Manager).
KPI и маркетинговые метрики: CPA, ROMI, LTV, CAC.
Примеры маркетинговых проектов
Вывод нового продукта на рынок. Например, запуск новой линейки напитков с маркетинговым сопровождением: позиционирование, упаковка, реклама, промо-акции.
Ребрендинг. Изменение визуального образа и ценностной платформы бренда.
Кампании в социальных сетях. Создание серии видеороликов и инфографики для продвижения услуги среди молодежной аудитории.
Исследование потребительского поведения. Сбор и анализ данных о том, как покупатели принимают решение о покупке товара.

Организация маркетингового мероприятия. Проведение презентации нового продукта для партнёров и клиентов.

Заключение

Маркетинговые проекты играют ключевую роль в продвижении товаров и услуг, формировании лояльности к бренду и обеспечении конкурентоспособности компании. Их реализация требует чёткого понимания целевой аудитории, креативного подхода и умения анализировать данные. Успешные маркетинговые проекты могут не только увеличить продажи, но и трансформировать восприятие бренда, укрепить позиции компании на рынке и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

13. Социальные проекты

Социальные проекты — это целенаправленные инициативы, реализуемые с целью решения важных общественных проблем и улучшения качества жизни определённых групп населения или общества в целом. Такие проекты направлены на социальное благо, поддержку уязвимых категорий, развитие социальной инфраструктуры, повышение уровня образования, здравоохранения, культуры, экологии и пр.

Главной особенностью социальных проектов является ориентация не на коммерческую выгоду, а на достижение общественно значимых результатов, которые зачастую сложно измерить исключительно в финансовом выражении. Эти проекты выполняют важную роль в устойчивом развитии общества, способствуют социальной справедливости, инклюзии и равенству.

Основные характеристики социальных проектов

Ориентация на социальные изменения. Социальные проекты направлены на улучшение условий жизни, устранение социальных проблем, снижение социального неравенства.

Заинтересованные стороны. В проекте участвуют различные социальные группы: государственные органы, НКО, волонтёры, местные сообщества, бизнес и другие.

Отсутствие или минимальная коммерческая прибыль. Прибыль не является целью проекта, хотя некоторые социальные проекты могут быть устойчивыми и самофинансируемыми.

Многообразие форм финансирования. Включает государственные гранты, благотворительные пожертвования, международные фонды, краудфандинг.

Измерение успеха через социальные показатели. Качество жизни, уровень вовлечённости населения, снижение безработицы, улучшение здоровья и пр.

Цели и задачи социальных проектов

Содействие социальной защите и поддержке малообеспеченных и уязвимых групп.

Повышение доступности и качества образования и здравоохранения.

Решение экологических проблем.

Содействие трудоустройству и профессиональной адаптации.

Формирование толерантности, культурного развития и социальной сплочённости.

Развитие инфраструктуры социального обслуживания.

Поддержка добровольчества и инициатив гражданского общества.

Типы социальных проектов

Образовательные проекты. Например, организация курсов для детей из малообеспеченных семей, обучение цифровым навыкам пожилых людей.

Здравоохранительные проекты. Проведение профилактических кампаний, поддержка больных хроническими заболеваниями.

Экологические проекты. Очистка территорий, посадка деревьев, просветительские кампании по утилизации отходов.

Проекты социальной интеграции. Помощь людям с ограниченными возможностями, мигрантам, бездомным.

Культурные и досуговые проекты. Организация мероприятий, направленных на развитие местного сообщества и укрепление культурных традиций.

Этапы реализации социальных проектов

Инициация. Определение проблемы, формулирование цели и задач.

Анализ ситуации. Исследование потребностей целевой аудитории, изучение ресурсов и возможностей.

Планирование. Разработка плана мероприятий, бюджетирование, формирование команды.

Реализация. Непосредственное проведение запланированных мероприятий.

Мониторинг и оценка. Отслеживание прогресса, оценка воздействия на целевую группу.

Заключение и распространение опыта. Подведение итогов, составление отчётов, распространение успешных практик.

Примеры социальных проектов

Программа поддержки семей с детьми-инвалидами.

Кампания по борьбе с курением среди подростков.

Создание приюта для бездомных животных.

Образовательный проект по обучению цифровой грамотности пожилых людей.

Экологическая акция по очистке рек и озёр.

Менторская программа для молодых предпринимателей из социально неблагополучных районов.

Роль социальных проектов в обществе

Социальные проекты являются важным инструментом реализации государственной социальной политики, а также способом мобилизации ресурсов общества для решения актуальных проблем. Они способствуют развитию гражданского общества, стимулируют волонтерское движение и повышают социальную ответственность бизнеса и граждан. Кроме того, они помогают создавать социально устойчивую среду, в которой улучшается качество жизни всех слоёв населения.

Заключение

Социальные проекты — это неотъемлемая часть комплексного развития современного общества. Они помогают решать сложные и многогранные проблемы, направлены на создание справедливого, гармоничного и устойчивого общества. Успех таких проектов зависит от грамотного управления, активного взаимодействия с заинтересованными сторонами и умения адаптироваться к изменяющимся социальным условиям.

14. Учебные проекты

Учебные проекты — это специальные формы образовательной деятельности, в ходе которой обучающиеся самостоятельно или под руководством преподавателей выполняют комплекс заданий, направленных на приобретение и применение новых знаний, умений и навыков. Такие проекты помогают глубже освоить учебный материал, развивают критическое мышление, творческие способности и коммуникативные навыки.

В отличие от традиционных форм обучения, учебный проект предполагает активное участие учащихся в процессе познания, самостоятельное исследование проблемы и практическое применение полученных знаний. Проектная деятельность становится важной составляющей современных образовательных программ, стимулируя мотивацию и вовлечённость.

Основные цели учебных проектов

Формирование умений самостоятельного поиска и обработки информации.

Развитие навыков планирования и организации собственной деятельности.

Усвоение методов анализа, синтеза и оценки информации.

Практическое применение теоретических знаний.

Развитие командной работы и коммуникативных компетенций.

Формирование критического мышления и творческого подхода к решению задач.

Подготовка учащихся к реальной профессиональной деятельности.

Типы учебных проектов

Исследовательские проекты. Направлены на изучение и анализ определённой темы или проблемы, сбор и обработку данных, формулирование выводов.

Практические проекты. Включают создание реальных продуктов или результатов, например, модели, презентации, эксперименты, программное обеспечение.

Творческие проекты. Связаны с разработкой оригинальных идей и продуктов: эссе, художественные работы, видео и мультимедийные материалы.

Групповые проекты. Выполняются коллективно, что способствует развитию навыков командного взаимодействия.

Индивидуальные проекты. Выполняются каждым учащимся самостоятельно, что помогает развивать личную ответственность и инициативу.

Этапы выполнения учебного проекта

Выбор темы. Определение направления работы, актуальной для учащихся и соответствующей образовательной программе.

Постановка цели и задач. Чёткое формулирование целей проекта и конкретных задач, которые необходимо решить.

Планирование. Составление плана работы, распределение обязанностей (в групповых проектах), определение сроков.

Сбор и обработка информации. Исследование литературы, проведение опросов, экспериментов, наблюдений.

Создание продукта. Разработка итогового результата: доклад, презентация, модель, видео и т.п.

Презентация. Представление результатов работы перед классом, преподавателем или широкой аудиторией.

Рефлексия и оценка. Анализ проделанной работы, обсуждение трудностей и достижений, получение обратной связи.

Особенности учебных проектов

Связь с учебной программой. Темы и задачи проектов соответствуют учебному материалу и целям образовательного курса.

Развитие компетенций. Проектная деятельность способствует развитию ключевых компетенций XXI века: критическое мышление, умение работать в команде, коммуникация, цифровая грамотность.

Интерактивность и активность. Учащиеся активно вовлечены в процесс обучения, что повышает мотивацию и интерес.

Практическая направленность. Знания и умения применяются в конкретных ситуациях, что облегчает их усвоение.

Рефлексивный компонент. Обсуждение и анализ собственного опыта, что способствует личностному росту.

Примеры учебных проектов

Исследование экологической ситуации в районе проживания: сбор данных, анализ загрязнений, подготовка рекомендаций.

Создание мультимедийной презентации по истории страны или литературному произведению.

Разработка бизнес-идеи и составление бизнес-плана в рамках экономического курса.

Проведение эксперимента по физике с последующим оформлением отчёта.

Организация социального мероприятия или волонтерской акции в школе.

Создание видеоролика, посвящённого популяризации здорового образа жизни.

Значение учебных проектов

Учебные проекты играют важную роль в формировании умений, необходимых для успешной учебы и будущей профессиональной деятельности. Они помогают учащимся научиться самостоятельно решать сложные задачи, работать с информацией, коммуницировать и презентовать результаты своей работы. Кроме того, проектная деятельность способствует развитию ответственности, инициативности и умению адаптироваться к быстро меняющимся условиям современного мира.

15. Инвестиционные проекты

Инвестиционный проект — это комплекс мероприятий и действий, направленных на вложение капитала с целью получения дохода или достижения определённых стратегических целей. Такие проекты обычно связаны с созданием, расширением или модернизацией производственных мощностей, внедрением новых технологий, строительством объектов инфраструктуры, развитием бизнеса и другими долгосрочными инициативами.

Инвестиционные проекты характеризуются значительными финансовыми вложениями, длительным сроком реализации и высокой степенью риска. Их успешное выполнение требует тщательного планирования, оценки экономической эффективности и управления ресурсами.

Основные цели инвестиционных проектов

Увеличение производственных мощностей и выпуск продукции.

Внедрение новых технологий и повышение конкурентоспособности.

Расширение рынка сбыта и повышение доли на рынке.

Повышение эффективности использования ресурсов.

Получение прибыли и возврат инвестиций.

Создание новых рабочих мест и развитие региональной экономики.

Социально-экономическое развитие территорий.

Особенности инвестиционных проектов

Высокая капиталоемкость. Требуют значительных финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных.

Длительный срок реализации. Проекты могут занимать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Неопределённость и риск. Воздействие внешних факторов (экономических, политических, технологических) может существенно влиять на результаты.

Многоэтапность. Включают последовательное выполнение стадий от исследования и планирования до эксплуатации.

Необходимость оценки экономической эффективности. Применяются методы расчёта NPV (чистая приведённая стоимость), IRR (внутренняя норма доходности), срок окупаемости, рентабельность.

Этапы реализации инвестиционного проекта

Инициация и разработка идеи. Определение потребности и формулирование концепции проекта.

Предварительное технико-экономическое обоснование (ТЭО). Анализ рынка, оценка затрат и доходов, предварительная оценка рисков.

Техническое проектирование. Разработка детального плана, проектной документации, определение технических решений.

Финансовое планирование. Составление бюджета, определение источников финансирования, разработка модели финансирования.

Утверждение и привлечение инвестиций. Принятие решения о реализации, поиск инвесторов и финансовых партнеров.

Реализация проекта. Закупка оборудования, строительство, внедрение технологий, запуск производства.

Контроль и мониторинг. Отслеживание хода выполнения, управление рисками, корректировка планов.

Завершение и ввод в эксплуатацию. Сдача объекта, запуск в эксплуатацию, оценка достигнутых результатов.

Виды инвестиционных проектов

Проекты расширения производства. Увеличение мощностей существующего предприятия.

Проекты модернизации. Внедрение новых технологий, повышение качества и эффективности.

Строительные проекты. Возведение новых зданий и сооружений.

Инновационные проекты. Разработка и коммерциализация новых продуктов и услуг.

Региональные проекты. Развитие инфраструктуры и экономики конкретного региона.

Факторы успеха инвестиционных проектов

Тщательная подготовка и анализ.

Реалистичное планирование и оценка рисков.

Компетентное управление проектом.

Диверсификация источников финансирования.

Гибкость и адаптация к изменениям внешней среды.

Заключение

Инвестиционные проекты играют ключевую роль в экономическом развитии предприятий, отраслей и регионов. Они способствуют обновлению основных фондов, внедрению инноваций, созданию рабочих мест и повышению конкурентоспособности. Эффективное управление инвестиционными проектами требует комплексного подхода, учитывающего технические, экономические и организационные аспекты, а также внимательного анализа рисков и возможностей.

16. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе

Понятие и значение проектного управления в государственном и муниципальном секторе

Проектное управление в государственном и муниципальном секторе представляет собой систематизированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля за реализацией проектов, направленных на решение общественно значимых задач и улучшение качества жизни населения. Такие проекты могут включать строительство инфраструктурных объектов, реализацию социальных программ, модернизацию систем образования, здравоохранения, цифровизацию услуг и многое другое.

Государственный и муниципальный сектор характеризуется высокой степенью ответственности за результаты, прозрачностью процессов, соблюдением нормативных требований и взаимодействием с различными заинтересованными сторонами — гражданами, бизнесом, общественными организациями и другими ведомствами.

Особенности проектного управления в государственном и муниципальном секторе

Целевой характер проектов. Проекты направлены на достижение стратегических целей государства и муниципалитетов, таких как повышение уровня социальной защиты, развитие инфраструктуры, обеспечение безопасности.

Сложная нормативно-правовая база. Управление проектами осуществляется в условиях жестких законодательных требований, регулирующих бюджетные расходы, закупки и отчетность.

Многочисленные заинтересованные стороны. Взаимодействие с широким кругом участников: государственные органы, общественные организации, бизнес, население.

Ограниченность ресурсов. Часто бюджетные средства и время ограничены, что требует рационального использования ресурсов и оптимизации процессов.

Длительные сроки реализации. Проекты могут занимать несколько лет и включать несколько этапов, требующих постоянного мониторинга и корректировки.

Высокая степень общественного контроля и прозрачности. Необходимость открытого доступа к информации и отчетности перед гражданами и контролирующими органами.

Цели проектного управления в государственном и муниципальном секторе

Обеспечение эффективного использования бюджетных средств.

Повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

Реализация стратегических инициатив и программ социально-экономического развития.

Снижение рисков при реализации крупных и комплексных проектов.

Повышение прозрачности и подотчетности государственных органов.

Вовлечение населения и общественных организаций в процессы принятия решений.

Задачи проектного управления в данном секторе

Разработка и согласование проектных планов с учетом нормативных требований.

Организация межведомственного взаимодействия и координация действий участников.

Управление рисками и обеспечение своевременного реагирования на изменения.

Контроль исполнения бюджета и сроков реализации.

Мониторинг и оценка результатов проекта с точки зрения достижения общественно значимых эффектов.

Обеспечение коммуникаций с заинтересованными сторонами и информирование общественности.

Методы и инструменты проектного управления в государственном и муниципальном секторе

Стандарты и методологии. Применение международных (PMI, PRINCE2) и национальных стандартов управления проектами, адаптированных к специфике государственного сектора.

Системы мониторинга и отчетности. Использование электронных платформ для отслеживания хода проектов, управления ресурсами и формирование отчетов.

Управление рисками. Идентификация, анализ и минимизация рисков на всех этапах реализации.

Планирование и контроль. Использование инструментов, таких как диаграммы Ганта, сетевые графики, метод PERT для планирования сроков и ресурсов.

Обучение и развитие персонала. Повышение квалификации руководителей и участников проектов через тренинги и сертификацию.

Примеры проектного управления в государственном и муниципальном секторе
Реализация программы модернизации городской инфраструктуры (строительство дорог, объектов ЖКХ).

Внедрение цифровых сервисов и электронного правительства.

Организация и проведение социальных программ, например, по поддержке малоимущих семей.

Модернизация системы здравоохранения и повышение доступности медицинских услуг.

Образовательные проекты по развитию школьной и дошкольной инфраструктуры.

Проблемы и вызовы

Недостаточный уровень компетенций в области проектного управления.

Сложности с межведомственным взаимодействием.

Ограничения бюджетного финансирования и несвоевременное выделение средств.

Необходимость балансирования между политическими интересами и профессиональным управлением.

Сопротивление изменениям внутри организации.

Заключение

Проектное управление в государственном и муниципальном секторе играет ключевую роль в реализации стратегических и тактических задач развития страны и территорий. Эффективное управление проектами способствует повышению качества жизни населения, оптимальному использованию ресурсов и укреплению доверия граждан к государственным институтам. Для достижения успеха необходим комплексный подход, включающий внедрение современных методик, развитие кадрового потенциала и прозрачность процессов.

17. Проектный офис

Проектный офис (Project Management Office, PMO) — это специализированное структурное подразделение в организации, созданное для централизованного управления проектной деятельностью. Он обеспечивает стандартизацию, координацию и контроль выполнения проектов, а также поддерживает руководителей проектов и участников команд методологическими, техническими и организационными ресурсами.

Цель проектного офиса — повысить эффективность реализации проектов, оптимизировать использование ресурсов и обеспечить достижение стратегических целей организации через системное управление проектами.

Основные задачи проектного офиса

Разработка и внедрение стандартов и методик управления проектами.

Мониторинг и контроль выполнения проектов.

Координация работы проектных команд.

Обучение и повышение квалификации руководителей проектов и участников.

Управление рисками и проблемами в проектной деятельности.

Централизованное управление документацией и информационными ресурсами проектов.

Поддержка принятия управленческих решений на основе аналитики и отчетности.

Функции проектного офиса

Методологическая поддержка. Создание и обновление стандартов, методических материалов, шаблонов, рекомендаций по управлению проектами.

Административная поддержка. Организация документооборота, ведение реестра проектов, обеспечение коммуникаций между участниками проектов.

Контроль и мониторинг. Отслеживание хода реализации проектов, анализ отклонений, подготовка отчетов для руководства.

Обучение и развитие. Проведение тренингов, семинаров и консультаций для повышения профессиональных компетенций сотрудников.

Управление ресурсами. Планирование и распределение ресурсов между проектами, помощь в решении конфликтов.

Управление рисками. Идентификация, оценка и контроль рисков на уровне портфеля проектов.

Виды проектных офисов

Корпоративный (стратегический) PMO. Работает на уровне всей организации, занимается формированием политики управления проектами, контролирует портфель проектов и обеспечивает согласование проектов с бизнес-целями.

Департаментский РМО. Функционирует внутри отдельного подразделения или департамента, ориентирован на поддержку проектов в конкретной области.

Проектный РМО. Временное подразделение, создаваемое для поддержки конкретного крупного проекта или программы.

Роль проектного офиса в организации

Проектный офис является ключевым звеном в системе управления проектами, обеспечивая:

Повышение прозрачности и управляемости проектной деятельности.

Снижение рисков и предотвращение ошибок.

Оптимизацию затрат и ресурсов.

Улучшение качества планирования и отчетности.

Поддержку стратегических инициатив организации.

Преимущества создания проектного офиса

Централизация знаний и опыта в области управления проектами.

Единые стандарты и процессы, что упрощает взаимодействие и повышает качество проектов.

Повышение профессионализма сотрудников через обучение и обмен опытом.

Возможность своевременного выявления и решения проблем.

Улучшение коммуникаций между проектными командами и руководством.

Заключение

Проектный офис играет важную роль в современном управлении проектами, особенно в крупных и средних организациях с большим количеством проектов.

Он помогает стандартизировать процессы, повысить эффективность и прозрачность проектной деятельности, а также способствует достижению бизнес-целей компании. Создание и развитие проектного офиса — важный шаг на пути к профессиональному и успешному управлению проектами.

18. Бизнес-акселератор, бизнес-инкубатор

Бизнес-инкубатор — это организация или структура, предоставляющая комплексную поддержку начинающим предпринимателям и стартапам на ранних этапах их развития. Основная задача бизнес-инкубатора — помочь новым компаниям пройти начальную фазу становления, минимизировать риски, связанные с запуском бизнеса, и повысить вероятность успеха.

Инкубаторы обеспечивают молодых предпринимателей необходимыми ресурсами: офисными помещениями, консультациями, доступом к финансированию, обучающими программами, юридической и бухгалтерской поддержкой.

Цели и задачи бизнес-инкубатора

Помощь стартапам и малому бизнесу в становлении и росте.

Обеспечение доступных условий для запуска и развития бизнеса.
Создание благоприятной среды для обмена опытом и нетворкинга.
Снижение затрат на начальном этапе за счет совместного использования ресурсов.
Обучение предпринимателей основам управления и маркетинга.

Основные функции бизнес-инкубатора
Предоставление офисных и производственных площадей по сниженным ценам.
Консультационная поддержка по вопросам бизнеса, права, финансов.
Обучающие семинары, тренинги и мастер-классы.
Помощь в разработке бизнес-планов и выходе на рынок.
Содействие в привлечении инвестиций и партнеров.

Понятие бизнес-акселератора
Бизнес-акселератор — это программа интенсивной поддержки стартапов, ориентированная на быстрое развитие и масштабирование бизнеса в короткие сроки, обычно от нескольких недель до нескольких месяцев. Акселераторы помогают компаниям пройти этап активного роста, улучшить продукт, расширить клиентскую базу и привлечь инвестиции.
В отличие от инкубаторов, бизнес-акселераторы работают преимущественно с уже существующими стартапами, которые имеют минимально жизнеспособный продукт (MVP) и готовы к быстрому развитию.

Цели и задачи бизнес-акселератора
Быстрое развитие стартапов и выход на рынок.
Помощь в привлечении инвестиций и расширении партнерской сети.
Обеспечение интенсивного обучения и менторской поддержки.
Развитие предпринимательских навыков и компетенций.
Ускорение процессов тестирования и улучшения продукта.

Основные функции бизнес-акселератора
Проведение образовательных программ, тренингов и воркшопов.
Менторская поддержка от экспертов и успешных предпринимателей.
Помощь в выходе на новые рынки и формировании клиентской базы.
Организация презентаций для инвесторов (демо-дни).
Содействие в привлечении финансирования и стратегических партнерств.

Отличия бизнес-инкубатора от бизнес-акселератора

Параметр	Бизнес-инкубатор	Бизнес-акселератор
Целевая аудитория	Стартапы на самых ранних этапах	Стартапы с минимально жизнеспособным продуктом (MVP)
Продолжительность	Долгосрочная	поддержка (месяцы—годы)
	Краткосрочные программы (несколько недель – месяцев)	

Основной акцент Помощь в становлении бизнеса Быстрое масштабирование и рост

Услуги Офисные помещения, консультации, обучение Интенсивное обучение, менторство, помощь в привлечении инвестиций

Результат Создание стабильной бизнес-модели Быстрый выход на рынок и рост компании

Значение бизнес-акселераторов и бизнес-инкубаторов

Обе эти структуры играют важную роль в развитии предпринимательства и инновационной экономики. Они способствуют снижению барьеров для стартапов, помогают привлекать инвестиции, развивать бизнес-экосистему и создавать новые рабочие места. Особенно важны они для молодых компаний, не имеющих достаточных ресурсов и опыта для самостоятельного роста.

Примеры известных бизнес-акселераторов и инкубаторов

Y Combinator (США) — один из крупнейших и наиболее успешных бизнес-акселераторов.

Techstars (США) — глобальная сеть акселераторов.

Сколково (Россия) — бизнес-инкубатор и инновационный центр для стартапов.

500 Startups — акселератор и венчурный фонд.

Заключение

Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы — важные инструменты поддержки стартапов и малого бизнеса, которые помогают предпринимателям преодолевать сложности начальных этапов, развивать навыки и масштабировать бизнес. Правильное использование возможностей этих структур значительно повышает шансы на успех и устойчивое развитие молодых компаний.

19. Уровни управления проектом.

Управление проектом — это комплекс процессов и действий, направленных на успешное достижение целей проекта в установленные сроки, с заданным качеством и в рамках бюджета. Для эффективного управления проектом применяется иерархическая структура уровней управления, которая позволяет распределить ответственность, оптимизировать коммуникации и обеспечить контроль на всех этапах реализации проекта.

Основные уровни управления проектом

Стратегический уровень

Стратегический уровень управления проектом связан с определением целей проекта, его согласованием с общей стратегией организации и принятием ключевых решений. На этом уровне устанавливаются основные параметры

проекта, утверждается бюджет, формируется команда, выбираются основные методы и подходы к управлению.

В задачи стратегического уровня входит:

Формулирование и согласование цели проекта с бизнес-стратегией.

Определение ключевых показателей эффективности (KPI).

Принятие решений о финансировании и ресурсах.

Утверждение основных этапов и контрольных точек (milestones).

Управление рисками на высоком уровне.

На этом уровне обычно работают высшее руководство организации, спонсоры проекта и руководители программ и портфелей проектов.

Тактический уровень

Тактический уровень — это промежуточный этап, на котором разрабатываются детальные планы проекта и организуются процессы реализации. Здесь проект разбивается на отдельные этапы, задачи распределяются между командами, формируются расписания, разрабатываются критерии контроля и оценки.

Функции тактического уровня включают:

Создание подробного плана проекта.

Координация работы между отделами и командами.

Управление ресурсами и их распределение.

Организация контроля качества и сроков.

Анализ и управление рисками на уровне процессов.

Тактическим управлением занимаются руководители проектов, менеджеры по функциям и тим-лиды.

Оперативный (исполнительский) уровень

Оперативный уровень — это уровень непосредственного исполнения задач проекта. Здесь происходит выполнение конкретных действий, реализация планов, контроль качества и сроков на уровне отдельных задач.

Основные задачи оперативного уровня:

Выполнение поставленных задач и работ.

Ежедневное управление командой.

Мониторинг выполнения этапов проекта.

Сообщение о возникающих проблемах и отклонениях.

Обеспечение взаимодействия внутри команды.

На этом уровне работают специалисты, исполнители, технические руководители и координаторы.

Взаимодействие уровней управления

Эффективное управление проектом обеспечивается благодаря слаженной работе всех уровней управления, при которой:

Стратегический уровень формулирует цели и обеспечивает ресурсы.

Тактический уровень переводит стратегические задачи в конкретные планы и организует их выполнение.

Оперативный уровень реализует задачи и обеспечивает обратную связь.

Коммуникация между уровнями обеспечивает своевременный обмен информацией, выявление проблем и принятие корректирующих решений.

Дополнительные аспекты уровней управления

Управление портфелем и программами проектов. Стратегический уровень может включать управление не отдельным проектом, а совокупностью проектов — программой или портфелем, что требует координации и балансировки ресурсов и приоритетов.

Гибкость уровней. В зависимости от масштаба и сложности проекта уровни могут быть более или менее выраженными. В небольших проектах функции тактического и стратегического управления могут совмещаться.

Заключение

Разделение управления проектом на уровни позволяет эффективно структурировать процессы, распределить ответственность и обеспечить достижение целей проекта. Каждому уровню соответствует своя зона ответственности и функции, что способствует системному подходу и успешной реализации проектов в различных сферах деятельности. Понимание и грамотное использование уровней управления — ключевой фактор успеха в проектной деятельности.

20. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем проектов, управлением операционной деятельностью

Современные организации сталкиваются с необходимостью эффективного управления множеством инициатив, направленных на достижение стратегических целей. Для этого используется три ключевых направления управления: управление проектами, управление программами и управление портфелями проектов, а также управление операционной деятельностью. Каждое из этих направлений имеет свои задачи и особенности, но их тесная взаимосвязь и интеграция обеспечивают общую эффективность работы организации.

Управление проектом

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Управление проектом фокусируется на выполнении конкретных целей проекта в рамках заданных сроков, бюджета и качества. Это операционная деятельность по планированию, организации, контролю и завершению отдельного проекта.

Основные задачи управления проектом:

Определение и достижение целей проекта.

Планирование, распределение ресурсов.

Контроль выполнения задач.

Управление рисками и изменениями.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Управление программой

Программа — это группа взаимосвязанных проектов, которые управляются координированно для достижения выгод и контроля, недостижимых при самостоятельном управлении проектами. Управление программой направлено на синергию между проектами, решение общих задач и достижение стратегических целей.

Ключевые особенности управления программой:

Координация проектов для оптимизации ресурсов и результатов.

Управление зависимостями и конфликтами между проектами.

Оценка рисков и выгод на уровне программы.

Фокус на стратегические цели и долгосрочную перспективу.

Управление портфелем проектов

Портфель проектов — это совокупность проектов и программ, объединённых для эффективного управления с целью достижения стратегических бизнес-целей. Управление портфелем предполагает приоритизацию, выбор и распределение ресурсов между проектами и программами с учетом бизнес-ценности и рисков.

Основные задачи управления портфелем:

Определение и согласование стратегических приоритетов.

Выбор и отказ от проектов с учетом ресурсов и стратегий.

Оптимизация использования ресурсов.

Мониторинг эффективности и показателей портфеля.

Управление операционной деятельностью

Операционная деятельность — это постоянные, повторяющиеся процессы и функции, направленные на поддержание текущей работы организации. В отличие от проектов, операционная деятельность не имеет временных ограничений и нацелена на стабильное и эффективное выполнение бизнес-процессов.

Задачи управления операционной деятельностью:

Поддержание и улучшение текущих процессов.

Обеспечение качества и производительности.

Управление затратами и ресурсами.

Обеспечение непрерывности бизнеса.

Взаимосвязь между этими направлениями

Проекты как инструмент изменений в операционной деятельности. Проекты часто создаются для внедрения изменений, улучшений или нововведений, которые впоследствии станут частью операционной деятельности. Таким образом, проектное управление способствует развитию и адаптации бизнес-процессов.

Программы обеспечивают координацию проектов, влияющих на операционные процессы. Например, программа цифровой трансформации может включать несколько проектов, направленных на автоматизацию различных функций операционной деятельности.

Портфельное управление обеспечивает баланс между проектами, программами и операционной деятельностью. Это позволяет эффективно распределять ресурсы между новыми инициативами и поддержанием текущих процессов, обеспечивая стратегическую согласованность.

Интеграция управления способствует достижению стратегических целей. Управление портфелем определяет, какие проекты и программы необходимы для поддержания и развития операционной деятельности, а также для реализации долгосрочных планов.

Пример практической взаимосвязи

Компания может иметь портфель проектов, включающий проекты разработки новых продуктов (управление проектами), программу по модернизации ИТ-инфраструктуры (управление программой), и одновременно поддерживать операционную деятельность по обслуживанию клиентов и производству. Управление портфелем позволяет правильно распределять ресурсы между этими направлениями, а операционная деятельность обеспечивает стабильность бизнеса.

Заключение

Взаимосвязь между управлением проектом, программой, портфелем и операционной деятельностью является основой для эффективного функционирования современной организации. Каждый уровень управления решает свои задачи, но их интеграция позволяет реализовывать стратегические цели, повышать гибкость, оптимизировать ресурсы и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

21. Фазы и стадии жизненного цикла проекта

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) — это последовательность этапов (фаз), которые проходит проект от его идеи до завершения. Каждая фаза

включает определённые задачи, которые приближают проект к достижению целей.

Фазы жизненного цикла проекта

Выделяют пять основных фаз жизненного цикла проекта:

Инициация. Проект официально запускается, определяются цели, задачи и ключевые заинтересованные стороны.

Планирование. Разрабатывается подробный план проекта, включающий список задач, временные рамки, порядок распределения ресурсов и стратегии управления рисками.

Выполнение. План проекта приводится в действие, команда работает над выполнением задач и получением результатов.

Мониторинг и контроль. Отслеживается ход реализации проекта, выявляются отклонения или проблемы, принимаются корректирующие действия.

Завершение. Результаты оцениваются, происходит обмен обратной связью, оформляется документация. Проект официально завершается.

Этапы цикла следуют один за другим, но могут реализоваться одновременно (например, фазы исполнения и контроля).

Испытания в жизненном цикле

Стадии жизненного цикла проекта

Внутри каждой фазы жизненного цикла проекта могут быть подстадии (этапы).

Например, внутри фазы инициации выделяют следующие подстадии:

Идея (Idea). Формирование идеи проекта, анализ потребностей рынка, определение цели и задач.

Исследование (Research). Рыночный анализ, идентификация проблемы, определение целевой аудитории, сбор требований от потенциальных пользователей.

Анализ (Analysis). Оценка рисков, анализ конкурентов и их продуктов, определение уникальных преимуществ проекта.

Концепция (Concept). Создание подробной концепции проекта, которая описывает его основные характеристики и уникальные преимущества.

Количество этапов может меняться в зависимости от масштаба, специфики и условий реализации проекта.

22. Инициация проекта

Инициация проекта — это стадия жизненного цикла проекта, на которой происходит авторизация и санкционирование начала выполнения проектных работ. На этой фазе определяются основные параметры проекта: его цели, ожидаемые результаты, общий объём работ и ключевые заинтересованные стороны.

Цели и задачи

Цели инициации проекта:

создать общее понимание проекта среди всех участников;
официально документировать начало работы над проектом;
определить и распределить роли и ответственность в команде;
проанализировать основные характеристики проекта, такие как бюджет и сроки;
определить следующие этапы управления проектом.

Задачи инициации:

убедиться, что проект актуален;
определить конечную цель проекта и его границы;
выяснить ожидания и интересы всех ключевых представителей;
назначить руководителя проекта и уточнить его полномочия;
оценить уровень рисков и установить ограничения.

Этапы инициации

Некоторые этапы инициации проекта:

Формулирование цели проекта. Цель должна быть максимально конкретной.

Оценка стоимости, сроков и объёма работ. На этапе инициации сложно определить точные цифры, но нужно очертить рамки, за которые нельзя выходить.

Оценка рисков. Нужно выявить возможные риски — события, которые могут повлиять на проект и привести к дополнительным расходам.

Определение заинтересованных сторон. Важно выявить всех лиц или организации, которые будут вовлечены в проект или которых проект может затронуть.

Подготовка устава проекта. В этом документе фиксируют договорённости между спонсором и менеджером проекта.

Процессы и документы

Некоторые процессы инициации проекта:

Разработка бизнес-кейса. Это документ, который обосновывает необходимость и выгоды проекта, включает анализ проблемы, ожидаемые выгоды, предварительную оценку рисков и сроков.

Проведение стартового совещания. На нём сообщают об основных решениях, принятых в ходе инициации, согласовывают проектные документы.

В зависимости от организации иницирующий документ может называться по-разному: устав проекта, финансовый меморандум или паспорт проекта. В нём описывают цели, задачи, границы проекта и другую информацию.

Ошибки и рекомендации

Распространённые ошибки на стадии инициации проекта:

неконкретно определённые цели;

отсутствие количественных критериев успеха;

несогласованные методы и средства достижения целей;

занижение или завышение масштаба проекта;

отсутствие анализа возможных рисков.

Рекомендации по инициации проекта:

определить конкретные цели, которые однозначно понимаются всеми участниками;

оцифровать цели (например, использовать методику SMART);

согласовать методы и средства управления проектом, регламент обмена информацией между участниками;

разработать чёткий план работ, матрицу ответственности и бюджет проекта, продумать все риски.

23. Планирование проекта

Планирование проекта — это один из ключевых этапов управления проектом, который заключается в разработке подробного плана действий для достижения целей проекта с учетом ограничений по времени, ресурсам, качеству и бюджету. Эффективное планирование позволяет систематизировать весь процесс реализации проекта, минимизировать риски и контролировать ход выполнения работ.

Сущность планирования проекта

Планирование — это процесс определения, как именно будет реализован проект. Он включает в себя формирование структуры задач, распределение ресурсов, установление сроков и определение критериев успешного завершения.

План — это своего рода «дорожная карта», которая направляет команду и менеджеров на каждом этапе проекта. Без четкого плана вероятность отклонений от намеченных целей значительно возрастает.

Основные этапы планирования проекта

Определение целей и задач проекта

Перед началом планирования необходимо точно определить, что именно должно быть достигнуто в рамках проекта, какие задачи необходимо выполнить и какие результаты получить.

Разработка структуры работ

Создается иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure — WBS), которая разбивает весь проект на мелкие управляемые элементы и задачи. Это помогает обеспечить детальный контроль и понимание объема работы.

Оценка ресурсов

Определяются необходимые человеческие, материальные, финансовые и технические ресурсы для выполнения каждой задачи.

Оценка времени

Для каждой задачи рассчитываются сроки выполнения. Здесь используются методы сетевого планирования, такие как диаграммы Ганта и метод PERT.

Оценка бюджета

На основе ресурсов и сроков рассчитывается общий бюджет проекта, включая резервы на непредвиденные расходы.

Идентификация рисков

Определяются потенциальные риски, которые могут повлиять на выполнение проекта, и разрабатываются меры по их снижению или устранению.

Разработка плана коммуникаций

Определяется, кто, когда и каким образом будет получать информацию о ходе проекта, как будет происходить обмен данными между участниками.

Формирование плана качества

Устанавливаются критерии качества результата и методы контроля качества на различных этапах проекта.

Методы и инструменты планирования

Диаграмма Ганта — визуальное представление графика проекта с указанием задач, их длительности и взаимосвязей.

Метод критического пути (CPM) — помогает определить наиболее важные задачи, от которых зависит срок завершения проекта.

Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) — используется для оценки сроков выполнения задач с учетом неопределенности.

Использование программного обеспечения — такие инструменты, как Microsoft Project, Primavera, Jira и другие, помогают автоматизировать процесс планирования и контроля.

Значение планирования проекта

Повышение прозрачности — все участники четко понимают цели, задачи и сроки.

Оптимизация ресурсов — позволяет рационально использовать доступные ресурсы, избегая перерасхода.

Снижение рисков — позволяет заранее выявить проблемы и подготовиться к ним.

Контроль и управление — дает базу для контроля выполнения и принятия управленческих решений.

Повышение шансов на успех — системный подход к планированию существенно увеличивает вероятность достижения целей проекта.

Заключение

Планирование проекта — фундаментальный этап, который определяет успех всего проекта. Качественно составленный план является основой для эффективного управления, координации и контроля проектной деятельности. Пренебрежение этим этапом часто приводит к задержкам, перерасходу ресурсов и недостижению целей.

24. Постановка SMART-целей

Целеполагание является одной из основ успешного управления проектом. Правильно сформулированные цели позволяют направить усилия команды на достижение конкретных результатов, повысить мотивацию и обеспечить эффективный контроль. Метод постановки SMART-целей является одним из наиболее популярных и эффективных подходов к формулированию целей, обеспечивая их ясность и достижимость.

Что такое SMART-цели?

SMART — это акроним, представляющий пять критериев, которым должна соответствовать цель для того, чтобы быть четко сформулированной и выполнимой:

S (Specific) — Конкретная

M (Measurable) — Измеримая

A (Achievable) — Достижимая

R (Relevant) — Актуальная (значимая)

T (Time-bound) — Ограниченная во времени

Каждый из этих критериев помогает уточнить цель и делает её более понятной и выполнимой.

Расшифровка критериев SMART

Specific (Конкретность)

Цель должна быть четко определена, не расплывчата и понятна всем участникам. Она должна отвечать на вопросы: что именно необходимо достичь? Кто будет вовлечен? Где это будет происходить?

Пример неконкретной цели: "Улучшить продажи".

Пример конкретной цели: "Увеличить продажи продукта X на 15% в регионе Y".

Measurable (Измеримость)

Цель должна иметь количественные или качественные показатели, позволяющие оценить степень её достижения. Без измеримых критериев невозможно понять, достигнута ли цель.

Пример: "Снизить время обработки заказов до 2 дней" — здесь понятно, как измерять успех.

Achievable (Достижимость)

Цель должна быть реалистичной и достижимой с учетом ресурсов, времени и возможностей команды. Слишком амбициозные цели могут демотивировать, а слишком легкие — не принесут пользы.

Важно оценить, есть ли у команды необходимые компетенции, технологии и бюджет для реализации.

Relevant (Актуальность)

Цель должна быть значимой и соответствовать общей стратегии проекта или организации. Она должна иметь ценность для бизнеса и способствовать достижению более широких целей.

Пример: увеличение продаж будет актуально для проекта, направленного на рост рыночной доли.

Time-bound (Ограниченность во времени)

Цель должна иметь четкий временной горизонт — дату или срок, к которому она должна быть достигнута. Это помогает организовать процесс и поддерживать мотивацию.

Пример: "Увеличить продажи на 15% в течение 6 месяцев".

Применение SMART-целей в управлении проектами

Постановка SMART-целей применяется на всех этапах управления проектом: от инициации до закрытия. Она помогает:

Определить ясные задачи для команды.

Упростить планирование и распределение ресурсов.

Установить критерии для мониторинга и оценки прогресса.

Повысить ответственность исполнителей.

Улучшить коммуникацию между участниками проекта.

Например, при планировании этапа проекта можно поставить SMART-цель: "Разработать прототип программного обеспечения к 1 октября с функционалом, удовлетворяющим 95% требований заказчика".

Преимущества метода SMART

Упрощает процесс целеполагания.

Обеспечивает четкость и прозрачность целей.

Способствует повышению мотивации команды.

Помогает избежать двусмысленности и разночтений.

Улучшает контроль и отчетность.

Заключение

Метод постановки SMART-целей является универсальным инструментом, который помогает менеджерам проектов и другим руководителям формулировать ясные, конкретные и достижимые цели. Применение этого подхода существенно повышает эффективность управления проектами и способствует успешному достижению намеченных результатов.

25. Дорожная карта проекта

Дорожная карта проекта (Project Roadmap) — это стратегический инструмент планирования, который визуализирует ключевые этапы, задачи, сроки и цели проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Она представляет собой упрощённый и наглядный план, позволяющий понять основные направления и последовательность выполнения работ, а также согласовать действия всех участников проекта.

Понятие и сущность дорожной карты проекта

Дорожная карта — это высокоуровневый документ, который помогает увидеть «общую картину» проекта. В отличие от подробного плана проекта, дорожная карта концентрируется на ключевых контрольных точках (milestones), основных этапах и главных целях, упрощая коммуникацию и принятие решений.

Она позволяет:

- Определить стратегические ориентиры.

- Обозначить важные этапы и ключевые результаты.

- Согласовать интересы и ожидания всех заинтересованных сторон.

- Контролировать прогресс и своевременно реагировать на отклонения.

Структура дорожной карты проекта

Дорожная карта обычно включает следующие элементы:

Цели проекта

- Краткое описание основных целей, которых необходимо достичь.

Основные этапы и фазы

- Обозначение ключевых этапов проекта с указанием их последовательности.

Ключевые контрольные точки (milestones)

- Важные события или результаты, служащие ориентиром для оценки прогресса.

Временные рамки

- Указание сроков выполнения этапов и достижения контрольных точек.

Ответственные лица и команды

- Информация о том, кто отвечает за выполнение ключевых задач и этапов.

Зависимости и взаимосвязи

- Отражение логики взаимосвязей между задачами и этапами.

Роль и значение дорожной карты проекта

Коммуникация и согласование

Дорожная карта является эффективным инструментом для коммуникации между менеджерами, командой, заказчиками и другими заинтересованными сторонами. Она помогает согласовать ожидания и понимать общие цели.

Стратегическое планирование

Позволяет выделить приоритеты и сосредоточиться на наиболее важных задачах, минимизируя риски и отклонения.

Мониторинг и контроль

Обеспечивает возможность своевременного отслеживания выполнения ключевых этапов и результатов.

Мотивация команды

Показывает общий прогресс и конечную цель, что повышает вовлечённость и мотивацию участников проекта.

Применение дорожной карты в управлении проектом

Дорожная карта используется на всех стадиях жизненного цикла проекта, начиная с инициации и заканчивая завершением. Она помогает:

На этапе инициации — визуализировать стратегию и основные задачи.

При планировании — определить последовательность работ и сроки.

Во время исполнения — контролировать ключевые точки и своевременно корректировать планы.

При завершении — оценивать достигнутые результаты и извлекать уроки.

Дорожная карта часто создаётся с помощью специализированных программных средств (Microsoft Project, Jira, Trello) или визуальных инструментов (диаграммы Ганта, временные линии).

Отличие дорожной карты от детального плана

Важно понимать, что дорожная карта — это не детальный план, а обобщённое видение проекта. Детальный план включает точное распределение задач, ресурсов, расписание и бюджеты, тогда как дорожная карта — инструмент стратегического обзора и коммуникации.

Заключение

Дорожная карта проекта — это важный инструмент, который помогает менеджерам и команде структурировать и визуализировать основные направления работы, согласовать ожидания и эффективно управлять процессом реализации проекта. Её использование способствует улучшению коммуникации, повышению прозрачности и успешному достижению целей проекта.

26. Исполнение и контроль проекта

Исполнение и контроль проекта — ключевые фазы жизненного цикла проекта, в ходе которых реализуются запланированные задачи и осуществляется мониторинг выполнения работ с целью обеспечения достижения целей проекта в установленные сроки, с соблюдением бюджета и требуемого качества. Эти этапы обеспечивают не только выполнение запланированных действий, но и своевременную корректировку в случае отклонений.

Исполнение проекта: сущность и задачи

Исполнение проекта — это процесс реализации всех запланированных мероприятий, направленных на достижение целей проекта. На этой фазе выполняются работы по разработке, производству, внедрению, тестированию и другим видам деятельности, предусмотренным планом.

Основные задачи этапа исполнения:

Организация работы команды и ресурсов.

Выполнение проектных задач согласно графику.

Обеспечение коммуникации между участниками проекта.

Управление изменениями и проблемами.

Контроль за качеством и соблюдением стандартов.

Исполнение требует активного руководства и координации, чтобы обеспечить согласованную работу всех участников и эффективное использование ресурсов.

Контроль проекта: назначение и функции

Контроль проекта — это процесс отслеживания прогресса, оценки текущих результатов и сравнения их с планом. Цель контроля — выявление отклонений, анализ причин и принятие своевременных корректирующих мер для минимизации рисков и предотвращения срывов сроков, перерасхода бюджета или ухудшения качества.

Основные функции контроля:

Мониторинг выполнения задач и этапов.

Сбор и анализ информации о ходе проекта.

Оценка выполнения ключевых показателей (сроки, стоимость, качество).

Управление рисками и изменениями.

Подготовка отчетов для заинтересованных сторон.

Контроль может осуществляться с использованием различных инструментов: диаграмм Ганта, контрольных точек (milestones), отчетов о состоянии проекта и программ управления проектами.

Взаимосвязь исполнения и контроля

Исполнение и контроль неразрывно связаны: выполнение работ должно сопровождаться постоянным мониторингом для своевременного выявления проблем и отклонений. Только благодаря постоянному контролю возможно

оперативно корректировать действия, поддерживать проект на курсе и достигать поставленных целей.

Например, если в процессе исполнения выявлено отставание от графика, менеджер проекта может перераспределить ресурсы или внести изменения в план, чтобы устранить задержку.

Методы и инструменты контроля

Диаграмма Ганта — визуальный инструмент для отслеживания прогресса по задачам.

Метод критического пути (CPM) — помогает определить задачи, критически влияющие на сроки.

Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) — оценка времени, стоимости и качества.

Регулярные встречи и отчеты — обеспечение обмена информацией между участниками.

Системы управления проектами (MS Project, Jira, Asana) — автоматизация контроля и коммуникаций.

Управление изменениями

На этапе исполнения часто возникают изменения — новые требования, внешние факторы, проблемы. Управление изменениями включает регистрацию, оценку влияния, утверждение и внедрение изменений. Это важный процесс, позволяющий гибко адаптировать проект к новым условиям, не выходя за рамки бюджета и сроков.

Роль руководителя проекта

Менеджер проекта играет ключевую роль на этапе исполнения и контроля, обеспечивая координацию, мотивацию команды, разрешение конфликтов и принятие решений. Его задача — поддерживать баланс между выполнением задач и управлением ресурсами, а также информировать заинтересованных лиц о текущем статусе и проблемах.

Заключение

Исполнение и контроль проекта — критически важные процессы, обеспечивающие реализацию задуманного и достижение целей. Только благодаря качественному исполнению и постоянному контролю можно своевременно реагировать на изменения, предотвращать риски и обеспечивать успешное завершение проекта в установленные сроки, с соблюдением бюджета и качества.

27. Завершение проекта

Завершение проекта — это последняя фаза жизненного цикла проекта, в ходе которой происходит формальное принятие результатов, оценка достигнутых

целей, оформление документации и закрытие всех активностей, связанных с проектом. Это важный этап, который подводит итог проделанной работы, фиксирует достижения и помогает извлечь уроки для будущих проектов.

Сущность завершения проекта

Процесс завершения проекта направлен на:

Формальное признание выполнения всех запланированных задач и достижения целей.

Обеспечение передачи результатов заказчику или пользователям.

Закрытие всех контрактов и обязательств.

Анализ успешности и проблем проекта.

Документирование опыта и уроков, полученных в ходе реализации.

Завершение — это не просто формальность, а комплекс мероприятий, который способствует закреплению положительного результата и улучшению процессов управления проектами в дальнейшем.

Основные этапы завершения проекта

Подтверждение выполнения всех работ

Проверяется, что все задачи и этапы проекта выполнены в соответствии с планом, достигнуты цели и требования заказчика удовлетворены.

Приемка результатов

Результаты проекта официально передаются заказчику или конечным пользователям. Подписываются акты приемки и другие необходимые документы.

Закрытие контрактов и финансовых обязательств

Проверяется и закрывается вся документация по поставщикам, подрядчикам, выполняется расчет по финансам.

Оценка и анализ результатов

Проводится анализ успешности проекта по основным параметрам: сроки, качество, бюджет, удовлетворенность заказчика.

Документирование опыта (уроков)

Фиксируются проблемы, удачные решения, рекомендации для будущих проектов — этот опыт важен для повышения эффективности управления.

Освобождение ресурсов

Команда проекта, оборудование и другие ресурсы перераспределяются для новых задач.

Отчет о завершении проекта

Подготавливается итоговый отчет, который включает результаты, выводы и рекомендации.

Значение завершения проекта

Подведение итогов

Позволяет понять, насколько успешно был реализован проект и достигнуты ли его цели.

Формальное закрытие

Обеспечивает юридическую и финансовую ясность, предотвращает дальнейшие обязательства.

Обучение и улучшение

Позволяет извлечь уроки, которые повысят качество управления следующими проектами.

Удовлетворенность заинтересованных сторон

Обеспечивает формальное подтверждение и согласие заказчика с результатами.

Типичные проблемы на этапе завершения

Неурегулированные вопросы с подрядчиками или поставщиками.

Неполное выполнение задач или несоответствие результата требованиям.

Недостаточная фиксация уроков и рекомендаций.

Отсутствие четкого плана завершения и передачи результатов.

Эти проблемы могут негативно повлиять на общий успех проекта и репутацию команды.

Практические рекомендации по завершению проекта

Раннее планирование завершения и критериев приемки.

Вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс приемки.

Тщательная проверка всех документов и отчетов.

Организация итоговых встреч и ретроспектив.

Формализация процесса передачи результатов и ресурсов.

Заключение

Завершение проекта — это важный и ответственный этап, который фиксирует результаты и подводит итоги всей работы. Качественное выполнение этой фазы обеспечивает не только успешное закрытие проекта, но и создание базы для повышения эффективности и успешности будущих проектов.

28. Окружение проекта

Окружение проекта — это совокупность внутренних и внешних факторов, условий и обстоятельств, которые влияют на процесс управления проектом и его результаты. Понимание окружения проекта крайне важно для успешного планирования, исполнения и завершения, так как оно формирует контекст, в котором проект реализуется.

Понятие окружения проекта

Окружение проекта включает в себя все элементы, которые могут повлиять на ход проекта, но не находятся под прямым контролем команды проекта. Это

комплекс внешних и внутренних факторов, среди которых — организационная структура, культура, ресурсы, заинтересованные стороны, нормативные и законодательные требования, рыночные условия, технологии и многое другое.

Основные компоненты окружения проекта

Внутреннее окружение

Это те факторы, которые существуют внутри организации, реализующей проект:

Организационная структура — функциональная, матричная или проектная, определяющая распределение ответственности и взаимодействие между подразделениями.

Корпоративная культура и политика — ценности, нормы, правила и процедуры, которые влияют на стиль управления и принятие решений.

Ресурсы — человеческие, финансовые, технические, доступные для проекта.

Информационные системы — технологии и инструменты, применяемые для управления проектом.

Процессы и стандарты — внутренние методологии, стандарты качества, системы управления.

Внешнее окружение

Факторы вне организации, которые оказывают воздействие на проект:

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — заказчики, поставщики, партнеры, регуляторы, конкуренты и общественность.

Правовые и нормативные требования — законы, стандарты, лицензии и разрешения.

Экономические условия — состояние рынка, валютные курсы, уровень инфляции.

Технологические изменения — появление новых технологий, инноваций.

Социально-культурные факторы — общественное мнение, социальные тенденции.

Экологические и природные условия — климат, природные ресурсы, экологические нормы.

Влияние окружения проекта на управление

Определение стратегии и подходов

Знание окружения помогает адаптировать методы управления, выбрать правильные инструменты и подходы, что повышает шансы на успех.

Управление рисками

Анализ факторов окружения позволяет выявлять потенциальные угрозы и возможности, разрабатывать стратегии их минимизации или использования.

Коммуникация и взаимодействие

Понимание интересов и влияния различных стейкхолдеров помогает выстраивать эффективные коммуникации.

Гибкость и адаптация

Проекты в динамичном окружении требуют гибкости и быстрой реакции на изменения.

Пример влияния окружения

Если проект реализуется в международной компании, изменения в законодательстве страны, где проводится проект, могут потребовать пересмотра сроков или бюджета. Аналогично, изменения рыночной конъюнктуры могут повлиять на приоритеты проекта.

Управление окружением проекта

Менеджер проекта должен:

Регулярно анализировать окружение.

Вовлекать ключевых стейкхолдеров.

Разрабатывать планы по управлению рисками.

Адаптировать планы и процессы с учетом изменений.

Поддерживать прозрачность и обмен информацией.

Заключение

Окружение проекта — это сложная и многогранная система факторов, которая оказывает значительное влияние на успех проекта. Грамотное понимание и управление этим окружением — ключевой элемент эффективного проектного менеджмента, позволяющий минимизировать риски и повысить вероятность достижения целей.

29. Руководитель проекта

Руководитель проекта (Project Manager) — ключевая фигура в управлении проектом, ответственная за планирование, организацию, мотивацию и контроль всех аспектов проекта с целью успешного достижения поставленных целей. Его роль критична для координации ресурсов, соблюдения сроков и качества, а также для эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

Роль руководителя проекта

Руководитель проекта выступает как центральный координатор и лидер, который объединяет команду и направляет ее деятельность в соответствии с проектными задачами. Он отвечает за:

Определение целей и задач проекта.

Разработку и утверждение плана проекта.

Управление ресурсами — людскими, финансовыми, материальными.

Организацию коммуникации между участниками проекта.

Оценку рисков и управление ими.
Мониторинг прогресса и принятие корректирующих мер.
Обеспечение качества результатов.
Взаимодействие с заказчиками и стейкхолдерами.
Формальное завершение проекта.
Обязанности руководителя проекта
Планирование и организация
Создание подробного плана работ, определение этапов и контрольных точек, распределение ресурсов.
Управление командой
Формирование команды, мотивация, разрешение конфликтов, обеспечение сотрудничества и вовлеченности.
Контроль сроков и бюджета
Отслеживание выполнения задач в соответствии с графиком и бюджетом, выявление отклонений и своевременная корректировка.
Управление рисками
Идентификация потенциальных угроз и разработка мер по их минимизации.
Коммуникация
Обеспечение регулярного обмена информацией с командой, заказчиками и другими заинтересованными сторонами.
Отчетность
Подготовка и предоставление отчетов о состоянии проекта, проблемах и достижениях.
Принятие решений
Оперативное решение возникающих проблем и адаптация плана проекта.
Ключевые компетенции руководителя проекта
Лидерские качества
Способность вдохновлять и направлять команду, принимать ответственность.
Коммуникационные навыки
Умение четко и понятно донести информацию, вести переговоры, слушать.
Организационные способности
Планирование, расстановка приоритетов, управление временем.
Аналитическое мышление
Оценка рисков, принятие обоснованных решений на основе анализа.
Гибкость и адаптивность
Способность быстро реагировать на изменения и эффективно управлять ими.
Технические знания
Понимание специфики проекта, отраслевых особенностей.

Важность роли руководителя проекта

Руководитель проекта является связующим звеном между стратегическими целями организации и ежедневной деятельностью команды. Его компетентность и опыт часто определяют успех или неудачу проекта. Эффективный менеджер проекта помогает снизить риски, повысить качество, улучшить коммуникацию и добиться выполнения задач в срок и в рамках бюджета.

Заключение

Руководитель проекта — это лидер, организатор и координатор, который несет ответственность за все этапы жизненного цикла проекта. Его профессионализм, умение управлять командой, рисками и ресурсами играют ключевую роль в достижении успеха проекта и реализации поставленных целей.

30. Участники проекта

Участники проекта — это все лица и группы, вовлечённые в реализацию проекта, независимо от их роли и уровня ответственности. Эффективное управление участниками проекта является одним из ключевых факторов успешного достижения целей, поскольку качество взаимодействия и коммуникации напрямую влияет на результат.

Понятие и классификация участников проекта

Участниками проекта называют всех, кто каким-либо образом влияет на ход проекта или подвержен его результатам. Они включают не только членов проектной команды, но и других заинтересованных лиц — стейкхолдеров.

Основные категории участников проекта:

Руководитель проекта — отвечает за управление и координацию.

Проектная команда — специалисты и исполнители, выполняющие конкретные задачи.

Заказчик — лицо или организация, инициирующие проект и принимающие его результаты.

Спонсор проекта — обеспечивает финансирование и поддержку проекта.

Поставщики и подрядчики — внешние исполнители, участвующие в выполнении части работ.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — все, кто имеет интерес к проекту (руководство компании, пользователи, органы власти, общественность).

Роли и обязанности участников проекта

Руководитель проекта

Координирует работу команды, управляет ресурсами, контролирует ход проекта и взаимодействует с заказчиками и спонсорами.

Члены проектной команды

Исполняют конкретные технические, организационные или творческие задачи. Это могут быть разработчики, инженеры, аналитики, маркетологи и другие специалисты.

Заказчик

Формулирует требования, утверждает результаты, обеспечивает финансирование, участвует в приёмке работ.

Спонсор проекта

Поддерживает проект на стратегическом уровне, обеспечивает ресурсы и поддержку, решает вопросы, выходящие за рамки повседневного управления.

Поставщики и подрядчики

Обеспечивают поставку материалов, услуг или выполнение специализированных работ в рамках контракта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

Могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на проект. Важно учитывать их интересы и ожидания, поддерживать коммуникацию и управлять конфликтами.

Взаимодействие между участниками проекта

Успешное выполнение проекта требует эффективной коммуникации и координации между всеми участниками. Для этого используются различные методы и инструменты:

Регулярные совещания и отчёты.

План коммуникаций, определяющий формат и частоту обмена информацией.

Использование систем управления проектами и коммуникационными платформами (например, Slack, Microsoft Teams, Jira).

Механизмы разрешения конфликтов и управления изменениями.

Значение управления участниками проекта

Повышение эффективности работы — четкое распределение ролей и обязанностей способствует слаженной работе.

Минимизация рисков — вовлечение и учет мнений всех стейкхолдеров помогает выявлять и снижать потенциальные проблемы.

Удовлетворенность заказчика и пользователей — обеспечивает понимание и выполнение требований.

Поддержка мотивации команды — правильное управление человеческими ресурсами способствует вовлеченности и качеству работы.

Заключение

Участники проекта — это основа любого проекта. Понимание их ролей, задач и потребностей, а также организация эффективного взаимодействия между ними является ключом к успешному управлению проектом и достижению

поставленных целей. Хорошее управление участниками позволяет оптимизировать процессы, минимизировать риски и повысить качество конечного результата.

31. Функциональная организационная структура

Функциональная организационная структура — одна из классических форм организационной структуры предприятия, при которой деятельность компании разделена по функциональным направлениям (отделам). Каждый отдел специализируется на определённых функциях, таких как маркетинг, производство, финансы, кадры и т.д. Данная структура широко распространена в организациях с устойчивой и стабильной деятельностью.

Понятие функциональной организационной структуры

В функциональной структуре управление построено вокруг функций и специализаций. Каждый отдел возглавляет функциональный руководитель, который отвечает за выполнение задач в своей сфере и подчиняется высшему руководству организации. Сотрудники каждого отдела имеют узкую специализацию и выполняют однотипные задачи.

Основные характеристики функциональной структуры

Централизация функций

Все функции сосредоточены в специализированных подразделениях. Это позволяет использовать глубокие профессиональные знания и опыт.

Чёткая иерархия

Каждый сотрудник подчиняется только одному начальнику — руководителю своего функционального отдела.

Стандартизация процессов

Процессы внутри отделов стандартизированы, что способствует эффективности и стабильности.

Узкая специализация сотрудников

Персонал выполняет специализированные задачи в рамках своей функции.

Преимущества функциональной структуры

Высокая профессионализация

Сотрудники работают в своей области, что повышает качество выполнения задач.

Эффективное использование ресурсов

Функциональные подразделения концентрируют опыт и знания, минимизируют дублирование.

Чёткая ответственность

Легко определить ответственных за конкретные функции и результаты.

Простота управления

Иерархическая структура упрощает контроль и координацию.

Недостатки функциональной структуры

Сложности с межфункциональным взаимодействием

Отделы часто работают изолированно, что приводит к проблемам коммуникации и срыву сроков в межфункциональных проектах.

Медленная реакция на изменения

Из-за бюрократии и специализации структура плохо адаптируется к динамике рынка и изменениям.

Конфликты интересов

Каждый отдел ориентирован на свои цели, что может приводить к конфликтам при распределении ресурсов.

Ограниченная ориентация на проекты

Функциональная структура не предполагает специализированного управления проектами, что затрудняет реализацию комплексных инициатив.

Влияние функциональной структуры на управление проектами

В функциональной структуре проекты обычно реализуются внутри функциональных подразделений. Руководитель проекта часто не имеет полномочий для управления ресурсами вне своего отдела, что ограничивает возможности координации и приводит к медленному принятию решений. Часто проекты ведутся как дополнительная работа сотрудников, что снижает их эффективность.

При реализации проектов в функциональной структуре важна поддержка высшего руководства для выделения ресурсов и разрешения конфликтов между отделами. Также полезны временные межфункциональные рабочие группы.

Примеры использования функциональной структуры

Многие традиционные компании, особенно крупные производственные или административные организации, используют функциональную структуру для оптимизации рутинных процессов и повышения качества специализированных функций.

Заключение

Функциональная организационная структура — это эффективная модель для компаний с чётко разделёнными функциями и стабильной деятельностью. Однако для успешного управления проектами в таких организациях требуется особое внимание к вопросам межфункционального взаимодействия, координации и поддержки проектов на уровне высшего руководства. Понимание особенностей функциональной структуры помогает адаптировать методы управления проектами под её условия.

32. Матричная организационная структура

Матричная организационная структура — это форма организации, которая сочетает в себе элементы функциональной и проектной структур. В такой системе сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям: функциональному и руководителю проекта. Матричная структура широко применяется в организациях, где важна гибкость и необходимость выполнения комплексных проектов, требующих привлечения ресурсов из разных функциональных подразделений.

Понятие матричной организационной структуры

Матричная структура представляет собой пересечение двух систем подчинения: по функциональному признаку (маркетинг, финансы, производство и др.) и по проектам (комплексные задачи, временные инициативы). Это создает двумерную систему управления, где у каждого сотрудника есть два руководителя:

Функциональный руководитель — отвечает за профессиональное развитие и выполнение задач по специализации.

Руководитель проекта — управляет конкретным проектом, координирует действия команды, распределяет ресурсы по проектным задачам.

Типы матричных структур

Слабая матрица

Функциональные руководители имеют более высокую власть, руководитель проекта выполняет в основном координационную функцию.

Сбалансированная матрица

Власть распределена примерно поровну между функциональным руководителем и руководителем проекта.

Сильная матрица

Руководитель проекта обладает большей властью, функциональные руководители выполняют вспомогательную роль.

Преимущества матричной структуры

Гибкость и адаптивность

Обеспечивает возможность эффективного использования ресурсов из разных функциональных подразделений.

Повышение компетенций сотрудников

Работа в проектах развивает навыки междисциплинарного взаимодействия и расширяет профессиональный опыт.

Улучшение коммуникаций

Двухканальная система подчинения способствует обмену информацией между функциями и проектами.

Оптимизация ресурсов

Позволяет более рационально распределять сотрудников между проектами и основными задачами.

Содействие инновациям

Совмещение разных компетенций способствует креативности и появлению новых идей.

Недостатки матричной структуры

Конфликты подчинения

Наличие двух руководителей может приводить к конфликтам интересов и непониманию при распределении приоритетов.

Усложнение управления

Требуется четкое распределение ответственности и согласованность решений, что увеличивает нагрузку на менеджмент.

Повышенные требования к коммуникациям

Для эффективной работы необходимы развитые навыки коммуникации и навыки разрешения конфликтов.

Риски двойного контроля

Возможна путаница в отчетности и распределении задач между руководителями.

Влияние матричной структуры на управление проектами

Матричная структура специально разработана для повышения эффективности проектного управления. Она обеспечивает более гибкий и динамичный подход к распределению ресурсов, что особенно важно при реализации сложных, многопрофильных проектов.

Руководитель проекта в матричной структуре обладает достаточной властью для координации работы команды.

Функциональные руководители обеспечивают техническую поддержку и развитие сотрудников.

Совместная ответственность стимулирует сотрудничество и обмен опытом.

Однако для успеха необходимы четкие правила взаимодействия, разграничение полномочий и эффективные коммуникации.

Примеры использования матричной структуры

Матричная структура характерна для крупных международных компаний, консалтинговых фирм, IT-компаний, а также организаций, занимающихся научными исследованиями и инновациями, где требуется работа над множеством параллельных проектов с участием специалистов из различных областей.

Заключение

Матричная организационная структура представляет собой сбалансированное решение между функциональной и проектной ориентацией, позволяя эффективно использовать ресурсы и управлять сложными проектами. Несмотря на вызовы, связанные с двойным подчинением, правильно организованная матричная структура способствует повышению гибкости, качества и результативности проектов. Для успешного функционирования необходимы четкие регламенты, развитые навыки коммуникации и поддержка высшего руководства.

33. Проектная организационная структура

Проектная организационная структура — это форма организации труда, при которой вся деятельность компании строится вокруг реализации конкретных проектов. В отличие от функциональной и матричной структур, здесь команда формируется специально для выполнения определённого проекта и подчиняется руководителю проекта. Такая структура особенно эффективна в организациях, ориентированных на проектный подход и временные инициативы.

Понятие проектной организационной структуры

Проектная структура подразумевает, что проект становится основной единицей организации, а все ресурсы и сотрудники сосредоточены на выполнении задач проекта. Команда проекта автономна, имеет чёткую цель и выделенный руководящий состав. После завершения проекта команда распускается или формируется новая группа для следующей задачи.

Основные характеристики проектной структуры

Полное подчинение руководителю проекта

Вся команда и ресурсы находятся под управлением менеджера проекта, что обеспечивает единый центр ответственности.

Временный характер организации

Команды формируются на время реализации проекта, что способствует концентрации усилий и снижает бюрократию.

Гибкость и адаптивность

Проектная структура легко подстраивается под изменения требований и целей.

Высокая степень автономии команды

Члены команды имеют свободу в принятии решений и выборе способов выполнения задач.

Преимущества проектной структуры

Сосредоточенность на цели проекта

Вся команда работает исключительно на достижение результатов конкретного проекта, что повышает эффективность и ответственность.

Чёткое распределение ролей и ответственности

Руководитель проекта имеет полный контроль, что упрощает управление и ускоряет принятие решений.

Быстрая адаптация к изменениям

Структура позволяет оперативно реагировать на изменения во внешней среде или требования заказчика.

Мотивация команды

Работа над завершённым и видимым результатом повышает заинтересованность сотрудников.

Оптимизация использования ресурсов

Ресурсы выделяются на конкретные задачи, что снижает потери и повышает производительность.

Недостатки проектной структуры

Высокая стоимость

Формирование отдельной команды для каждого проекта может быть дорогостоящим и требовать значительных ресурсов.

Риски потери специализированных компетенций

После завершения проекта сотрудники могут уходить, что приводит к потере накопленного опыта.

Временная нестабильность занятости

Работники могут испытывать неопределённость в период между проектами.

Возможность дублирования функций

Отсутствие централизованного управления может привести к повторению одинаковых задач в разных проектах.

Влияние проектной структуры на управление проектами

Проектная структура считается наиболее благоприятной для реализации проектов, поскольку полностью сосредоточена на проектных целях.

Руководитель проекта получает полную власть над ресурсами и командой, что повышает оперативность и качество управления. В то же время необходимо эффективно организовывать переходы между проектами и поддерживать мотивацию сотрудников.

Примеры использования проектной структуры

Проектная структура широко применяется в строительстве, IT-разработке, консалтинге, научных исследованиях и других областях, где проекты имеют чётко определённые сроки и задачи. Компании, работающие по контрактам с жёсткими требованиями, часто используют именно такую организацию труда.

Заключение

Проектная организационная структура представляет собой мощный инструмент для эффективного управления проектами, позволяя полностью сосредоточиться на достижении целей и оптимальном использовании ресурсов. Несмотря на некоторые недостатки, она обеспечивает высокий уровень гибкости, мотивации и ответственности, что делает её предпочтительной для организаций с активной проектной деятельностью.

34. Модели управления проектами: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, 6 сигм (Six Sigma), PRINCE2

Управление проектами требует использования различных методологий и моделей, которые помогают организовать процесс, контролировать выполнение задач и достигать поставленных целей. Современные подходы к управлению проектами разнообразны и подбираются в зависимости от типа, сложности и специфики проекта. Рассмотрим основные модели управления проектами: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Six Sigma и PRINCE2.

Waterfall (Каскадная модель)

Waterfall — одна из первых формальных моделей управления проектами, характеризующаяся последовательным прохождением этапов. Процесс разбивается на стадии: сбор требований, проектирование, реализация, тестирование, внедрение и поддержка. Каждая следующая стадия начинается только после завершения предыдущей.

Преимущества:

Чёткая структура и последовательность.

Легко управлять и контролировать прогресс.

Подходит для проектов с фиксированными требованиями.

Недостатки:

Сложно вносить изменения после начала этапа реализации.

Низкая гибкость.

Риски накопления ошибок, выявляемых только на поздних стадиях.

Agile

Agile — гибкий подход к управлению проектами, основанный на итеративной и инкрементальной разработке. Главный принцип — быстрая адаптация к изменениям и активное взаимодействие с заказчиком.

Особенности Agile:

Проекты разбиваются на короткие циклы — спринты.

Постоянная обратная связь и корректировка.

Высокая степень вовлечённости заказчика.

Scrum

Scrum — популярный фреймворк Agile, который организует работу команды через серии спринтов (обычно 2-4 недели). В Scrum выделены роли: Product Owner, Scrum Master и команда разработки.

Основные элементы Scrum:

Ежедневные короткие совещания (Daily Scrum).

Регулярные обзоры и ретроспективы.

Прозрачность и самоорганизация команды.

Kanban

Kanban — визуальная система управления задачами, основанная на принципе непрерывного улучшения и ограничении незавершённой работы (WIP). Задачи отображаются на доске с колонками, отражающими стадии выполнения.

Преимущества Kanban:

Простота и наглядность.

Гибкость в управлении потоками задач.

Подходит для поддержки и мелких проектов.

Six Sigma (6 сигм)

Six Sigma — методология, ориентированная на улучшение процессов и сокращение дефектов до минимального уровня (максимум 3,4 дефекта на миллион возможностей). Использует статистические методы для анализа и оптимизации.

Основные этапы:

Define (Определение).

Measure (Измерение).

Analyze (Анализ).

Improve (Улучшение).

Control (Контроль).

Six Sigma применяется как для управленческих, так и технических проектов, ориентированных на повышение качества.

PRINCE2

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) — структурированная методология управления проектами, широко используемая в Европе. Основана на процессном подходе и выделяет 7 принципов, 7 тем и 7 процессов.

Ключевые особенности PRINCE2:

Чёткое разделение ролей и ответственности.

Управление рисками и изменениями.

Постоянный контроль качества и прогресса.

Подходит для проектов любой сложности.

Сравнительный анализ моделей

Waterfall подходит для проектов с чётко определёнными требованиями и стабильной средой.

Agile, Scrum, Kanban лучше работают в динамичных условиях, где важна гибкость и частая доставка результатов.

Six Sigma ориентирована на повышение качества и оптимизацию процессов.

PRINCE2 обеспечивает строгий контроль и систематический подход к управлению.

Заключение

Выбор модели управления проектом зависит от специфики и целей проекта. В современной практике часто сочетают несколько подходов, адаптируя их под конкретные условия. Знание и понимание различных моделей помогает менеджерам проектов эффективно организовать работу и достигать успешных результатов.

35. Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта — это одна из ключевых областей проектного менеджмента, которая включает в себя процессы, необходимые для определения и контроля всего объема работ, необходимых для успешного завершения проекта. Правильное управление содержанием позволяет обеспечить, чтобы проект включал именно те работы, которые требуются для достижения поставленных целей, и исключал лишние или ненужные задачи.

Понятие управления содержанием проект

Содержание проекта (scope) — это совокупность всех работ и результатов, которые должны быть выполнены для достижения целей проекта. Управление содержанием направлено на чёткое определение границ проекта, формирование структуры работ и контроль изменений, связанных с объемом выполняемых задач.

Проще говоря, управление содержанием отвечает на вопрос: «Что именно нужно сделать, чтобы успешно завершить проект?»

Основные задачи управления содержанием

Определение содержания проекта

Определение и документирование требований заинтересованных сторон, формирование перечня работ, которые необходимо выполнить.

Создание структуры разбивки работ (WBS)

Декомпозиция проекта на более мелкие и управляемые компоненты (задачи, подпроекты, работы).

Подтверждение содержания

Официальное утверждение содержания проекта всеми заинтересованными сторонами.

Контроль содержания

Мониторинг выполнения работ и управление изменениями содержания в ходе реализации проекта.

Этапы управления содержанием проекта

Сбор требований

Анализ потребностей заказчиков и других заинтересованных сторон для выявления всех необходимых функций и характеристик конечного продукта или услуги.

Определение содержания

Формирование документа, описывающего цели проекта, результаты, ограничения и критерии приемки.

Разработка WBS (Work Breakdown Structure)

Создание иерархической структуры работ, которая разбивает весь проект на логические и контролируемые части.

Утверждение содержания

Подписание ключевых документов и согласование содержания с заказчиком и заинтересованными сторонами.

Контроль изменений

Процесс принятия решений по изменениям содержания, оценка их влияния на сроки, бюджет и качество, и последующая корректировка плана.

Инструменты и методы управления содержанием

Интервью и опросы заинтересованных лиц

Для выявления требований и ожиданий.

Мозговой штурм и фокус-группы

Для генерации идей и уточнения содержания.

Диаграммы WBS

Визуализация и детализация структуры проекта.

Процедуры управления изменениями

Формальные механизмы контроля и согласования изменений.

Значимость управления содержанием

Эффективное управление содержанием — залог успешного проекта. Оно позволяет:

Избежать непредвиденных работ и перерасхода бюджета.

Обеспечить прозрачность и ясность целей для всех участников.

Снизить риски конфликтов и недопониманий.

Контролировать процесс и принимать обоснованные решения при изменениях.

Заключение

Управление содержанием проекта — фундаментальный процесс, который обеспечивает достижение целей проекта в запланированных рамках. Чёткое определение, контроль и согласование содержания позволяют минимизировать риски и эффективно использовать ресурсы, что существенно повышает шансы на успешное завершение проекта.

36. Управление интеграцией проекта

Управление интеграцией проекта — одна из ключевых областей проектного менеджмента, направленная на координацию всех процессов и действий, необходимых для успешной реализации проекта. Эта область обеспечивает согласованность всех частей проекта, помогает эффективно использовать ресурсы и достигает целостности результатов. Управление интеграцией особенно важно при сложных проектах с множеством взаимосвязанных компонентов.

Понятие управления интеграцией проекта

Интеграция проекта — это процесс объединения и координации различных элементов проекта, чтобы они работали как единое целое. Включает в себя планирование, выполнение, мониторинг и контроль всех аспектов проекта с целью обеспечения его успешного завершения.

Задачи управления интеграцией

Разработка устава проекта

Формализация и утверждение основного документа, который даёт официальное разрешение на проект и определяет его ключевые цели и задачи.

Разработка плана управления проектом

Создание комплексного документа, объединяющего все процессы, методы, ресурсы и расписание проекта.

Обеспечение исполнения плана

Организация и контроль выполнения задач согласно утверждённому плану.

Мониторинг и контроль работы проекта

Отслеживание прогресса, выявление отклонений и принятие корректирующих мер.

Управление изменениями

Процесс рассмотрения, оценки и внедрения изменений, чтобы адаптировать проект к новым условиям и требованиям.

Закрытие проекта

Формальное завершение всех работ, сдача результатов заказчику и подведение итогов.

Этапы управления интеграцией проекта

Инициация проекта

Определение целей и задач, утверждение устава и назначение руководителя.
Планирование проекта
Разработка детального плана, включающего расписание, бюджет, риски, коммуникации и содержание.
Исполнение проекта
Реализация запланированных работ, управление ресурсами и координация действий.
Мониторинг и контроль
Постоянный анализ хода проекта, сравнение с планом, контроль качества и управление изменениями.
Завершение проекта
Оформление результатов, сдача проекта заказчику, анализ достигнутых целей и документирование опыта.
Инструменты и методы управления интеграцией
Интеграционные информационные системы и программное обеспечение
Позволяют контролировать и координировать различные процессы.
Совещания и коммуникационные платформы
Обеспечивают обмен информацией между участниками проекта.
Управление изменениями и конфигурацией
Формальные процедуры контроля изменений и документации.
Анализ и отчетность
Регулярное предоставление информации о статусе проекта заинтересованным сторонам.
Значение управления интеграцией
Эффективное управление интеграцией обеспечивает:
Согласованность действий всех участников и компонентов проекта.
Быстрое реагирование на изменения и проблемы.
Снижение риска несоответствий и конфликтов.
Достижение целей проекта в срок и в рамках бюджета.
Заключение
Управление интеграцией проекта — это комплексный процесс, направленный на объединение всех аспектов проекта в единое целое. Оно требует системного подхода, высокого уровня координации и постоянного контроля. Только при правильной интеграции различных процессов возможно достижение успешного результата и удовлетворение требований заказчика.

37. Управление временем (сроками) проекта
Управление временем проекта — это одна из важнейших областей проектного менеджмента, направленная на планирование, координацию и контроль

выполнения всех работ в рамках установленного временного графика. Эффективное управление временем обеспечивает своевременное завершение проекта, что критично для успешного достижения его целей, минимизации затрат и удовлетворения заинтересованных сторон.

Понятие управления временем проекта

Управление временем (сроками) проекта включает процессы, необходимые для своевременного завершения всех задач и этапов проекта. Оно начинается с определения длительности и порядка выполнения работ и продолжается мониторингом их выполнения и внесением корректировок при необходимости.

Основные задачи управления временем проекта

Определение деятельности

Разработка перечня всех работ и задач, которые необходимо выполнить для завершения проекта.

Последовательность работ

Установление логических связей между задачами: какие работы идут последовательно, какие могут выполняться параллельно.

Оценка длительности

Определение времени, необходимого для выполнения каждой задачи.

Разработка графика выполнения

Построение календарного плана с учётом зависимостей и ресурсов.

Мониторинг и контроль сроков

Отслеживание фактического хода работ, выявление отставаний и своевременное внесение изменений.

Методы и инструменты управления временем

Диаграмма Ганта

Визуальное представление плана проекта с указанием сроков начала и окончания каждой задачи. Позволяет легко отслеживать прогресс и выявлять критические точки.

Метод критического пути (Critical Path Method, CPM)

Определяет самый длинный путь выполнения связанных задач и выделяет критические задачи, задержка которых повлияет на сроки всего проекта.

Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Использует вероятностную оценку длительности задач (оптимистическую, пессимистическую и наиболее вероятную), что позволяет учитывать неопределённость в планировании.

Сетевые графики

Позволяют моделировать последовательность и взаимосвязь работ с помощью узлов и стрелок.

Важность управления временем

Правильное управление временем позволяет:

Своевременно выявлять и устранять отклонения от графика.

Минимизировать риски срывов и задержек.

Оптимизировать использование ресурсов.

Повысить удовлетворённость заказчиков и участников проекта.

Особенности управления временем в различных типах проектов

В зависимости от типа проекта (строительство, IT, маркетинг и т.д.) методы управления временем могут отличаться по детализации и гибкости. В традиционных проектах преобладают строгие графики и контроль, в гибких методологиях (Agile, Scrum) акцент делается на итеративное планирование и быструю адаптацию.

Заключение

Управление временем проекта — ключевой элемент успешного проектного менеджмента. Оно обеспечивает координацию и контроль выполнения всех задач в установленные сроки, что напрямую влияет на качество и эффективность проекта в целом. Использование современных методов и инструментов помогает менеджерам своевременно принимать решения и успешно доводить проекты до завершения.

38. Сетевые графики.

Сетевые графики — это визуальный инструмент планирования и управления проектами, который используется для отображения последовательности и взаимосвязей между отдельными задачами и этапами проекта. Они позволяют анализировать структуру проекта, выявлять критические пути и оптимизировать выполнение работ, что делает их незаменимыми в управлении сроками и ресурсами.

Понятие сетевого графика

Сетевой график — это ориентированный граф, состоящий из узлов и стрелок, который показывает логическую последовательность работ, их взаимозависимости и порядок выполнения. Узлы или стрелки отражают конкретные задачи или события, а направленные связи — зависимости между ними.

Основная цель сетевого графика — наглядно представить весь проект как совокупность взаимосвязанных действий, что позволяет менеджеру выявить ключевые задачи, которые влияют на общий срок реализации.

Виды сетевых графиков

Существуют две основные модели построения сетевых графиков:

Диаграмма с узлами (Activity on Node, AON)

Задачи изображаются в виде узлов (вершин), а зависимости — стрелками между ними. Эта модель широко используется в современных методах планирования, таких как метод критического пути (CPM).

Диаграмма со стрелками (Activity on Arrow, AOA)

Задачи представлены стрелками, а узлы отображают события или моменты начала и окончания работ. Данный подход традиционно применялся в методе PERT.

Основные элементы сетевого графика

Задачи (activities) — конкретные работы, которые необходимо выполнить.

События (events) — точки начала или окончания задач.

Связи (dependencies) — показывают порядок выполнения задач (например, «после завершения задачи А начинается задача В»).

Применение сетевых графиков в управлении проектом

Сетевые графики позволяют решать следующие задачи:

Определение последовательности выполнения работ

Показывают, какие задачи должны выполняться последовательно, а какие — параллельно.

Выявление критического пути

Критический путь — самый длинный путь в сетевом графике, определяющий минимальное время выполнения проекта. Задачи на критическом пути требуют особого внимания, поскольку их задержка ведёт к срыву сроков проекта.

Оптимизация ресурсов и сроков

Анализ графика помогает выявлять резервы времени (флоат) и рационально распределять ресурсы.

Мониторинг и контроль выполнения проекта

Позволяют отслеживать текущий статус задач и своевременно корректировать план.

Преимущества и ограничения

Преимущества:

Четкая визуализация взаимосвязей и последовательности.

Возможность прогнозирования сроков и выявления рисков.

Помогают структурировать сложные проекты.

Ограничения:

Требуют времени и знаний для построения и анализа.

Могут стать сложными для очень больших проектов без специализированного ПО.

Менее гибки при частых изменениях.

Заключение

Сетевые графики — мощный инструмент управления проектами, позволяющий обеспечить прозрачность и контроль за ходом выполнения работ. Они способствуют более эффективному планированию, выявлению критически важных задач и оптимизации использования ресурсов, что значительно повышает шансы успешного завершения проекта в срок и в рамках бюджета.

39. Метод PERT.

PERT (Program Evaluation and Review Technique) — это метод анализа задач, необходимых для выполнения проекта, оценки времени, требуемого для каждой задачи, и определения минимального необходимого времени для выполнения всего проекта.

Сущность метода заключается в использовании вероятностных оценок длительности выполнения работ. Для каждой задачи определяются три временные оценки:

Оптимистическая (О) — минимально возможное время выполнения задачи при наиболее благоприятных условиях.

Наиболее вероятная (М) — наиболее реалистичное время выполнения задачи.

Пессимистическая (Р) — максимально возможное время выполнения задачи при наименее благоприятных условиях.

На основе этих трёх оценок вычисляется ожидаемое время выполнения задачи по формуле: $\text{ожидаемое время} = (O + 4M + P) / 6$.

Особенности метода PERT:

Учёт неопределённости. PERT учитывает вероятностный характер продолжительности задач, что делает его идеальным для проектов с высоким уровнем неопределённости.

Выявление критического пути. PERT позволяет чётко определить последовательность задач, которые непосредственно влияют на продолжительность проекта, что помогает сосредоточить управленческие усилия на наиболее критичных областях.

Оценка вероятности соблюдения сроков. Используя статистические методы, можно рассчитать вероятность завершения проекта к определённой дате, что позволяет более обоснованно устанавливать сроки.

Гибкость планирования. PERT позволяет легко вносить изменения в план проекта и оценивать их влияние на общую продолжительность и критический путь.

Улучшение коммуникации. Визуальное представление проекта в виде сетевой диаграммы облегчает понимание взаимосвязей между задачами и способствует более эффективной коммуникации между участниками проекта.

Оптимизация ресурсов. Зная резервы времени для некритических задач, менеджер проекта может более эффективно распределять ресурсы, перенаправляя их на критические задачи.

Раннее выявление потенциальных проблем. Анализ PERT-диаграммы позволяет выявить потенциальные узкие места и риски задолго до их возникновения.

Применение метода PERT широко, например, в следующих сферах:

Строительство. PERT используется для планирования крупных строительных проектов, таких как возведение мостов, дорог или зданий, где важно учитывать сложные зависимости между этапами.

Разработка программного обеспечения. PERT помогает управлять проектами по созданию и внедрению сложных ИТ-систем, где критически важно оценить сроки выполнения этапов разработки, тестирования и внедрения.

Инженерные проекты. В инженерии PERT применяется для управления проектами, связанными с разработкой новых технологий или продуктов, где сроки выполнения задач могут быть неопределёнными.

40. Диаграмма Гантта.

Диаграмма Гантта: сущность, особенности и применение в управлении проектами

Введение

Диаграмма Гантта — один из самых популярных и широко используемых инструментов управления проектами, который позволяет визуально представить график выполнения работ. Этот метод был разработан Генри Ганттом в начале XX века и с тех пор стал классическим способом планирования, контроля и координации различных задач в проекте. Диаграмма Гантта помогает руководителям проектов отслеживать прогресс, выявлять задержки и управлять сроками.

Понятие диаграммы Гантта

Диаграмма Гантта — это горизонтальная полосовая диаграмма, в которой на вертикальной оси перечислены все задачи проекта, а на горизонтальной — временная шкала. Каждая задача отображается в виде полосы, длина которой соответствует её продолжительности, а положение — времени начала и окончания.

Таким образом, диаграмма наглядно показывает последовательность работ, их длительность, пересечения и промежутки.

Основные элементы диаграммы Ганта

Задачи — список всех работ, которые необходимо выполнить в рамках проекта. Временная шкала — может быть выражена в днях, неделях, месяцах и других единицах времени.

Полосы выполнения — горизонтальные полосы, показывающие запланированное время выполнения каждой задачи.

Отметки выполнения — могут использоваться для отображения текущего прогресса задачи (например, заполнение полосы цветом).

Взаимосвязи между задачами — иногда показываются стрелками, указывающими на зависимости между работами.

Преимущества диаграммы Ганта

Простота восприятия

Диаграмма понятна всем участникам проекта и позволяет быстро оценить текущий статус и план.

Визуализация сроков и последовательности

Помогает увидеть, какие задачи идут последовательно, а какие — параллельно.

Контроль выполнения

Позволяет отслеживать фактический прогресс и своевременно выявлять задержки.

Коммуникация

Используется как эффективный инструмент для общения между членами команды и заинтересованными сторонами.

Особенности использования

Диаграмма Ганта особенно полезна для проектов с четко определённым временем начала и окончания задач. Она широко применяется в строительстве, IT, производстве и других сферах. Для крупных проектов с большим числом задач может потребоваться использование специализированного программного обеспечения (Microsoft Project, Primavera, Jira и др.), которое автоматизирует создание и обновление диаграмм.

Ограничения диаграммы Ганта

Не всегда хорошо отображает сложные зависимости и логические связи между задачами.

Могут быть неудобны для проектов с высокой степенью неопределенности и частыми изменениями.

Для очень больших проектов диаграмма может стать громоздкой и менее информативной.

Заключение

Диаграмма Гантта — эффективный и наглядный инструмент управления проектами, который позволяет визуализировать план и ход выполнения работ. Она помогает менеджерам управлять сроками, координировать усилия команды и информировать заинтересованных лиц о состоянии проекта. Несмотря на некоторые ограничения, диаграмма Гантта остаётся одним из основных средств планирования и контроля проектов во многих отраслях.

41. Управление стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта: понятие, задачи и методы

Введение

Управление стоимостью проекта — это важнейшая область проектного менеджмента, которая охватывает процессы планирования, оценки, контроля и анализа затрат, связанных с выполнением проекта. Целью управления стоимостью является обеспечение завершения проекта в рамках утвержденного бюджета, что напрямую влияет на его успех и удовлетворенность заказчиков.

Понятие управления стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта включает идентификацию всех затрат, связанных с проектом, их планирование, учёт и контроль в ходе реализации. Оно позволяет менеджерам точно прогнозировать бюджет, контролировать расходы и своевременно реагировать на отклонения, предотвращая перерасход средств.

Основные задачи управления стоимостью

Планирование стоимости

Определение и прогнозирование всех затрат, необходимых для выполнения задач проекта. Это включает затраты на материалы, труд, оборудование, услуги и непредвиденные расходы.

Оценка стоимости

Подробный расчет предполагаемых затрат по каждой задаче и всему проекту в целом. Используются методы экспертных оценок, исторических данных и рыночных цен.

Бюджетирование

Разработка бюджета проекта — распределение планируемых затрат по временным периодам, задачам и ресурсам, что позволяет установить финансовые рамки и лимиты.

Контроль стоимости

Отслеживание фактических затрат, сравнение с плановыми и анализ отклонений. Контроль помогает выявлять перерасход и принимать меры по оптимизации расходов.

Управление изменениями стоимости

Внедрение процедур для корректировки бюджета при изменении объёмов работ, условий или внешних факторов, что обеспечивает гибкость управления.

Методы и инструменты управления стоимостью

Метод оценки по аналогии — использование данных о стоимости ранее выполненных проектов для оценки текущего.

Параметрические методы — расчет стоимости на основе количественных параметров (например, стоимость за единицу площади или времени).

Разбивка бюджета (Cost Breakdown Structure, CBS) — детализация бюджета по элементам работ и ресурсам.

Контроль затрат (Earned Value Management, EVM) — интегрированный метод оценки выполнения проекта с точки зрения стоимости и времени, который позволяет отслеживать отклонения и прогнозировать завершение.

Значение управления стоимостью

Эффективное управление стоимостью позволяет:

Обеспечить финансовую дисциплину в проекте.

Предотвратить перерасход бюджета.

Поддерживать баланс между стоимостью, качеством и сроками.

Повысить доверие заказчиков и инвесторов.

Особенности управления стоимостью в различных типах проектов

В технических и строительных проектах управление стоимостью особенно критично из-за высокой стоимости ресурсов и длительных сроков. В IT-проектах и инновационных разработках бюджет часто меняется в процессе, что требует гибких методов контроля.

Заключение

Управление стоимостью проекта — неотъемлемая часть проектного менеджмента, обеспечивающая финансовую устойчивость и успешное выполнение проекта. Современные методы и инструменты позволяют планировать и контролировать затраты, минимизировать риски перерасхода и эффективно использовать финансовые ресурсы, что способствует достижению целей проекта и повышению его эффективности.

42. Управление качеством проекта

Управление качеством проекта: сущность, задачи и методы

Введение

Управление качеством проекта — это комплекс процессов, направленных на обеспечение соответствия результатов проекта установленным требованиям и ожиданиям заказчиков, а также на повышение эффективности и устойчивости деятельности команды. Качество в проектном управлении играет ключевую

роль, так как от него напрямую зависит удовлетворённость клиентов, успешность внедрения и экономическая целесообразность проекта.

Понятие управления качеством проекта

Управление качеством проекта охватывает планирование, обеспечение и контроль качества на всех этапах жизненного цикла проекта. Это систематический подход, направленный на предупреждение дефектов, выявление и устранение несоответствий и улучшение процессов и результатов.

Основные задачи управления качеством

Планирование качества

Определение стандартов, критериев и требований к качеству, которые должны быть соблюдены в процессе и результатах проекта. Включает разработку планов качества и описание мер контроля.

Обеспечение качества

Внедрение процессов и процедур, гарантирующих достижение заданных параметров качества. Это включает обучение персонала, применение проверенных методов и инструментов, аудит процессов.

Контроль качества

Постоянный мониторинг и проверка результатов проекта на соответствие установленным требованиям. Осуществляется с помощью тестирования, инспекций, ревизий и аудитов.

Методы и инструменты управления качеством

Стандартизация процессов — применение международных и отраслевых стандартов, таких как ISO 9001, которые обеспечивают единый подход к качеству.

Контрольные списки и чек-листы — помогают систематически проверять выполнение требований.

Диаграммы Парето и причинно-следственные диаграммы — позволяют выявлять основные причины дефектов и фокусировать усилия на их устранении.

Метод статистического контроля процессов (SPC) — анализирует вариации и помогает поддерживать стабильное качество.

Метод «шести сигм» (Six Sigma) — направлен на уменьшение количества дефектов и оптимизацию процессов.

Аудиты качества — формальные проверки, которые оценивают соответствие процессов установленным нормам.

Значение управления качеством

Управление качеством позволяет:

Повысить удовлетворённость заказчиков за счёт получения продукта, соответствующего их ожиданиям.

Снизить издержки на исправление ошибок и доработку.

Увеличить конкурентоспособность организации.

Повысить эффективность работы команды и качество процессов.

Обеспечить устойчивость и репутацию компании на рынке.

Особенности управления качеством в различных проектах

В зависимости от сферы и характера проекта требования к качеству и методы управления могут значительно различаться. Например, в строительных проектах особое внимание уделяется соответствию нормативам безопасности и долговечности, а в IT-проектах — стабильности и функциональности программного продукта.

Заключение

Управление качеством проекта — неотъемлемый элемент успешного проектного менеджмента, который обеспечивает достижение поставленных целей и удовлетворение заинтересованных сторон. Внедрение современных методов и инструментов качества способствует снижению рисков, оптимизации процессов и повышению ценности проекта для организации и клиентов.

43. Управление закупками (материальными ресурсами) проекта

Управление закупками (материальными ресурсами) проекта: понятие, задачи и особенности

Введение

Управление закупками является одним из ключевых процессов в управлении проектом, особенно когда речь идет о материальных ресурсах, необходимых для успешного выполнения работ. Оно включает планирование, приобретение, контроль и управление поставками всех необходимых товаров и услуг, которые требуются для реализации проекта. Эффективное управление закупками позволяет оптимизировать затраты, минимизировать риски и обеспечить своевременное выполнение задач проекта.

Понятие управления закупками в проекте

Управление закупками — это процесс определения потребностей в материальных ресурсах, выбор поставщиков, заключение контрактов, контроль поставок и качество приобретаемых материалов и услуг в рамках проекта. Оно направлено на обеспечение проекта необходимыми ресурсами в нужном количестве, качестве и в установленные сроки.

Основные задачи управления закупками

Планирование закупок

Определение всех видов материалов и услуг, которые необходимо приобрести, а также сроков и объемов поставок. На этом этапе формируется план закупок, который согласуется с общим графиком проекта.

Поиск и выбор поставщиков

Анализ рынка, оценка и выбор надежных поставщиков, способных обеспечить требуемое качество и сроки поставок. Важны критерии цены, качества, репутации и условий сотрудничества.

Заключение контрактов и договоров

Оформление юридически обоснованных соглашений, в которых прописываются условия поставок, оплаты, ответственность сторон и санкции за нарушение обязательств.

Контроль закупок и поставок

Мониторинг исполнения контрактов, контроль качества и количества поставляемых материалов, своевременности доставки. В случае отклонений принимаются меры по устранению проблем.

Управление изменениями и рисками

Адаптация плана закупок в случае изменения требований проекта, непредвиденных обстоятельств или проблем с поставщиками. Управление рисками позволяет минимизировать возможные задержки и перерасход бюджета.

Методы и инструменты управления закупками

Запрос предложений (RFP), запрос цен (RFQ) — процедуры, направленные на сбор информации от потенциальных поставщиков для выбора оптимального варианта.

Анализ и оценка предложений — сравнительный анализ по стоимости, срокам, качеству и другим параметрам.

Электронные системы закупок — автоматизация процесса закупок для повышения прозрачности и скорости.

Управление контрактами — специализированные методы и программное обеспечение для контроля исполнения договоров.

Значение управления закупками в проекте

Эффективное управление закупками обеспечивает:

Своевременное и качественное обеспечение проектных работ необходимыми ресурсами.

Оптимизацию затрат и снижение риска перерасхода бюджета.

Уменьшение задержек и перебоев в реализации проекта.

Повышение прозрачности и контролируемости процессов.

Снижение операционных и коммерческих рисков.

Особенности управления закупками в различных типах проектов

В строительных и технических проектах закупки играют особенно важную роль из-за большого объема материальных ресурсов и сложных логистических задач. В IT-проектах закупки могут касаться лицензий, оборудования и услуг, где важны скорость и гибкость. В государственных проектах уделяется большое внимание процедурам прозрачности и конкуренции.

Заключение

Управление закупками материальных ресурсов — критически важный процесс для успешной реализации проекта. Правильное планирование, выбор поставщиков и контроль закупок позволяют обеспечить бесперебойное выполнение работ, контролировать затраты и минимизировать риски. В условиях современной экономики эффективное управление закупками становится одним из ключевых факторов успеха проектов любой сложности и направленности.

44. Управление человеческими ресурсами проекта

Управление человеческими ресурсами проекта: сущность, процессы и значение

Введение

Управление человеческими ресурсами проекта — это системный и целенаправленный процесс по планированию, подбору, организации, мотивации и контролю деятельности участников проектной команды. Люди — один из главных ресурсов любого проекта, и успех зависит не только от бюджета или сроков, но и от того, насколько эффективно работают специалисты, вовлечённые в проект.

Понятие и цель управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (УЧР) в проекте — это процесс формирования проектной команды, распределения ролей и обязанностей, развития компетенций участников, поддержания эффективной коммуникации и мотивации. Цель УЧР — обеспечить проект необходимыми специалистами с нужной квалификацией, создать условия для их продуктивной работы и командного взаимодействия.

Основные процессы управления человеческими ресурсами проекта

Планирование управления персоналом

На этом этапе определяется структура команды, потребности в компетенциях и численности персонала, разрабатывается матрица ответственности (например, RACI-матрица), а также формируются подходы к мотивации, обучению и коммуникации.

Подбор и формирование команды

Закljučается в поиске и назначении подходящих специалистов на ключевые и вспомогательные роли в проекте. Это может включать как внутренних сотрудников организации, так и внешних подрядчиков.

Развитие команды проекта

Включает обучение, повышение квалификации, формирование командного духа и развитие навыков взаимодействия. Также сюда входят тренинги, тимбилдинги и мероприятия по улучшению морально-психологического климата.

Управление командой

Операционное руководство работой участников проекта: постановка задач, контроль исполнения, разрешение конфликтов, оценка эффективности работы, мотивация и, при необходимости, замена сотрудников.

Инструменты и методы УЧР в проекте

Организационная структура проекта — определяет подчиненность и зоны ответственности участников команды.

RACI-матрица — таблица, которая показывает, кто за что отвечает: Responsible (ответственный), Accountable (подотчетный), Consulted (консультируемый), Informed (информируемый).

Система мотивации — включает материальные (премии, бонусы) и нематериальные стимулы (признание, развитие, участие в принятии решений).

Оценка эффективности персонала — регулярный мониторинг и обратная связь, часто с помощью KPI и 360-градусной оценки.

Коммуникационные инструменты — для эффективного взаимодействия внутри команды (совещания, мессенджеры, отчеты, проектные доски).

Роль руководителя проекта в управлении персоналом

Руководитель проекта играет ключевую роль в УЧР: он формирует команду, определяет задачи, распределяет ресурсы, разрешает конфликты и мотивирует участников. От его лидерских и управленческих навыков напрямую зависит сплоченность команды и эффективность её работы.

Значение эффективного управления человеческими ресурсами

Компетентная и мотивированная команда — залог успешной реализации проекта. Эффективное УЧР позволяет:

повысить производительность труда и снизить риски сбоев,
обеспечить более высокое качество выполнения задач,
минимизировать конфликты и недопонимание,
сократить текучесть кадров и удержать ключевых сотрудников,
создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую инновациям и ответственности.

Заключение

Управление человеческими ресурсами — это не просто администрирование, а стратегически важная функция в рамках проекта. Эффективная работа с персоналом позволяет не только достигать целей проекта в срок и в рамках бюджета, но и создавать устойчивые и профессиональные команды, готовые к новым вызовам. В условиях быстро меняющейся среды роль УЧР только возрастает, становясь фактором конкурентного преимущества как для отдельного проекта, так и для всей организации.

45. Модель командообразования по Р.М. Белбину

Модель командообразования по Р.М. Белбину: суть, типы ролей и применение в проектном управлении

Введение

Эффективная командная работа — это основа успеха любого проекта. В этом контексте модель командных ролей, разработанная британским психологом и исследователем менеджмента Рэймондом Мередитом Белбином, стала одной из самых популярных концепций в области управления человеческими ресурсами и построения эффективных проектных команд. Модель Белбина предлагает уникальный взгляд на то, как взаимодействие между разными типами людей способствует или, наоборот, мешает успеху проекта.

Суть модели Белбина

Р.М. Белбин в ходе многолетних исследований пришел к выводу, что успешная команда — это не просто группа профессионалов с нужными навыками, а сбалансированная комбинация поведенческих ролей, каждая из которых вносит вклад в общую продуктивность. Он выделил девять командных ролей, которые можно условно разделить на три группы: ориентированные на действия, на людей и на мышление.

Девять командных ролей по Белбину

1. Исполнитель (Implementer)

Практичен, организован и дисциплинирован. Преобразует идеи в реальные планы и обеспечивает стабильное выполнение. Может быть излишне консервативным.

2. Формирователь (Shaper)

Ориентирован на результат, напорист и энергичен. Стимулирует команду двигаться вперед, особенно в условиях давления. Иногда бывает нетерпеливым и конфликтным.

3. Завершитель (Completer Finisher)

Перфекционист, тщательно проверяет детали, доводит дело до конца. Отличается высокой точностью, но может страдать от тревожности.

4. Координатор (Coordinator)

Хороший организатор, умеет делегировать, обеспечивает слаженность действий команды. Иногда его считают «манипулятором» или чрезмерно авторитарным.

5. Командный работник (Teamworker)

Дипломатичен, помогает сглаживать конфликты, способствует гармонии. Лоялен и внимателен к другим. Может избегать принятия жестких решений.

6. Исследователь ресурсов (Resource Investigator)

Общителен, полон энтузиазма, легко находит полезные внешние контакты. Быстро теряет интерес после первоначального энтузиазма.

7. Генератор идей (Plant)

Креативен, изобретателен, приносит нестандартные идеи и решения. Может быть чрезмерно погружен в свои идеи и не учитывать детали.

8. Монитор-оценщик (Monitor Evaluator)

Аналитичен, объективен, рассудителен. Принимает взвешенные решения. Может казаться холодным и отстраненным

9. Специалист (Specialist)

Имеет глубокие знания в конкретной области, на которых строится экспертность команды. Узкая специализация делает его вклад ограниченным в других сферах.

Применение модели Белбина в проектном управлении

Модель Белбина помогает руководителям проектов:

Формировать сбалансированные команды, в которых представлены все ключевые роли.

Выявлять слабые места в команде (например, избыток генераторов идей и нехватка исполнителей).

Предотвращать конфликты и недопонимание, зная особенности поведения каждого участника.

Повысить мотивацию сотрудников, назначая им роли, соответствующие их природным склонностям.

Адаптировать стиль управления, учитывая поведенческие особенности членов команды.

Важно понимать, что один человек может выполнять одну или несколько ролей, и наоборот — одна роль может быть разделена между несколькими участниками команды.

Критика и ограничения модели

Хотя модель Белбина широко используется, она имеет и ряд ограничений:

Основана в первую очередь на наблюдении и психологии, а не на жестких измеримых данных.

Не учитывает профессиональные навыки, акцент только на поведенческие роли.

Может быть неприменима в командах с жёсткой иерархией или в условиях высокой стандартизации процессов.

Тем не менее, в условиях гибкого проектного управления и междисциплинарных команд модель остаётся одной из самых эффективных для оценки командной динамики.

Заключение

Модель командных ролей по Р.М. Белбину — это полезный инструмент в арсенале проектного менеджера. Она позволяет понять, как лучше всего сформировать команду, распределить роли и организовать взаимодействие. Сбалансированная команда, в которой представлены разные типы мышления и поведения, значительно повышает шансы на успешное завершение проекта в срок и с нужным качеством. Умелое применение модели Белбина способствует росту эффективности и гармонии внутри команды, что особенно важно в условиях высокой неопределённости и сложности проектов.

46. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу

46. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу: теория РАЕІ и её применение в управлении проектами

Введение

Профессор Ицхак Адизес, один из ведущих мировых экспертов в области управления и организационного развития, разработал модель эффективной управленческой команды, основанную на концепции взаимодополняющих ролей. Эта модель получила широкое применение в бизнесе, особенно в управлении проектами, где крайне важно эффективно распределить роли и управленческие функции между участниками команды. Основа модели — система РАЕІ-ролей, каждая из которых описывает один из ключевых аспектов управленческой деятельности.

Суть модели РАЕІ

Модель РАЕІ расшифровывается как аббревиатура из четырёх управленческих ролей, каждая из которых представляет собой отдельную функцию в управлении:

Р (Producer / Производитель)

Главная задача — результат. Это человек, ориентированный на выполнение задач, достижение целей, получение конкретного продукта или услуги. Он работает ради результата здесь и сейчас.

А (Administrator / Администратор)

Отвечает за организацию процессов. Его задача — создавать и поддерживать порядок, разрабатывать правила, регламенты и контролировать соответствие установленным процедурам. Это человек системы.

Е (Entrepreneur / Предприниматель)

Ориентирован на развитие и будущее. Он формирует видение, ищет новые возможности, предлагает идеи и вдохновляет команду на перемены и инновации. Это носитель стратегии и изменений.

І (Integrator / Интегратор)

Его роль — сплочение команды. Он строит отношения между людьми, развивает корпоративную культуру, создает атмосферу доверия и сотрудничества. Это человек, отвечающий за командную синергию.

Идеальная команда по Адизесу

Согласно модели, ни один человек не может одинаково эффективно выполнять все четыре функции — каждый имеет склонность к одной-двум ролям, и слабо проявляет другие. Поэтому идеальная управленческая или проектная команда должна быть взаимодополняющей, то есть включать в себя людей с разными типами управленческого поведения.

Пример идеальной проектной команды:

Руководитель проекта с сильной Р и А функцией (добивается результатов, умеет организовать процесс);

Специалист по развитию (с функцией Е) предлагает инновации и идеи;

HR или координатор (с функцией І) обеспечивает атмосферу взаимодействия и устойчивость коллектива;

Администратор или контролёр (с выраженной А-функцией) следит за соблюдением сроков и процедур.

Применение модели в управлении проектами

В условиях проектной деятельности модель РАЕІ используется:

При формировании команды — учитывается, какие управленческие функции уже есть в команде, а каких не хватает.

При разрешении конфликтов — осознание того, что участники просто выполняют разные функции (например, Е предлагает перемены, а А хочет сохранить порядок) позволяет снизить напряжение и найти компромисс.

Для распределения ролей и полномочий — каждый участник получает зону ответственности, соответствующую его сильным сторонам.

При оценке эффективности управления — можно понять, почему проект «буксует»: возможно, отсутствует предпринимательское мышление (Е) или нет интеграции команды (І).

Примеры конфликтов и балансировки функций

Между ролями могут возникать естественные противоречия:

Р и Е — стремление к немедленному результату против поиска новых направлений;

А и Е — порядок и стабильность против перемен и гибкости;

Р и I — сосредоточенность на задаче против сосредоточенности на людях.

Главная задача руководителя — обеспечить баланс между этими ролями и использовать их синергию, а не позволять конфликтам разрушать эффективность проекта.

Преимущества модели Адизеса

Простота и наглядность применения;

Фокус не только на функциях, но и на взаимоотношениях в команде;

Помогает предотвратить дисбаланс в управлении проектами;

Повышает осознанность и управляемость командных процессов.

Заключение

Модель взаимодополняющей команды по Ицхаку Адизесу — это мощный инструмент для создания сбалансированных и высокоэффективных команд в условиях проектной деятельности. Её ключевая идея в том, что сильная команда — это не команда одинаковых, а команда разных, но взаимодополняющих людей. Используя концепцию РАЕI, можно лучше понять и использовать сильные стороны участников проекта, сбалансировать их роли и построить устойчивую, продуктивную и сплоченную команду.

47. Эффективная команда

Эффективная команда: признаки, структура, этапы развития и условия успеха

Введение

Команда — это не просто группа людей, работающих вместе, а организованное сообщество, объединённое общей целью и взаимной ответственностью за результат. Однако не каждая команда является эффективной. Эффективная команда — это высокофункциональное единство людей, которое достигает целей максимально продуктивно, с высоким уровнем взаимодействия и минимальными внутренними конфликтами. В условиях проектного управления такие команды — ключ к успешной реализации любых задач.

Понятие эффективной команды

Эффективная команда — это коллектив, способный достигать поставленных целей с высокой степенью слаженности, ответственности, инновационности и удовлетворённости участников. Она обеспечивает оптимальное использование ресурсов, быстро адаптируется к изменениям и решает проблемы на всех стадиях проекта.

Эффективность команды проявляется в:
достижении запланированных результатов в срок и в рамках бюджета;
высокой продуктивности без лишнего стресса;
позитивном взаимодействии между участниками;
способности к самостоятельному решению задач и принятию решений;
устойчивости к внешним и внутренним вызовам.

Признаки эффективной команды

Наличие общей цели

Все участники ясно понимают, ради чего они работают, и разделяют ценность конечного результата.

Четкое распределение ролей и обязанностей

Каждый знает свою функцию и сферу ответственности. В такой команде отсутствуют дублирование и «провалы» в задачах.

Высокий уровень доверия

Члены команды доверяют друг другу, свободно выражают мнения, не боятся конфликтов и работают в духе взаимопомощи.

Открытая и конструктивная коммуникация

Информация распространяется прозрачно, все вовлечены в обсуждение проблем и решений, нет скрытых интересов.

Способность к самоорганизации и адаптации

Такая команда может гибко реагировать на изменения, самостоятельно находить решения и брать инициативу.

Лидерство и поддержка

В команде есть либо формальный, либо неформальный лидер, который вдохновляет, направляет и поддерживает участников.

Мотивация и вовлеченность

Люди работают не только ради зарплаты, но и потому, что чувствуют значимость своей роли и гордятся участием в проекте.

Этапы формирования эффективной команды (по модели Брюса Такмана)

Формирование (Forming)

Знакомство участников, осторожное поведение, поиск роли в коллективе. Необходима поддержка и лидерство.

Шторминг (Storming)

Появление разногласий, борьба за лидерство, возможны конфликты. Это нормальный этап, если им грамотно управлять.

Норминг (Norming)

Появляется согласие по ролям и ценностям, формируется единая культура и стандарты поведения.

Исполнение (Performing)

Команда работает продуктивно, самостоятельно решает задачи, нацелена на результат.

Завершение (Adjourning)

Распад команды после выполнения задачи. Важно грамотно завершить работу и подвести итоги, чтобы сохранить лояльность участников.

Роли в эффективной команде

В рамках работы эффективной команды часто используются модели распределения ролей — например, модель Белбина (Plant, Shaper, Implementer и др.) или модель Адизеса (P-A-E-I). Успешная команда всегда включает людей с разными склонностями и компетенциями: лидеров, аналитиков, исполнителей, коммуникаторов и новаторов.

Факторы, влияющие на эффективность команды

Правильный подбор участников по профессиональным и личностным характеристикам;

Мотивация и вовлеченность — внутренняя и внешняя;

Поддержка руководства и наличие чёткого стратегического направления;

Обучение и развитие навыков командной работы и коммуникации;

Создание безопасной и доверительной среды, где можно ошибаться и обсуждать проблемы.

Ошибки при построении команды

Игнорирование конфликта на раннем этапе;

Отсутствие четкой цели;

Перегрузка одних участников и бездействие других;

Недостаток коммуникации или обратной связи;

Неучёт индивидуальных особенностей людей.

Заключение

Эффективная команда — это не случайность, а результат целенаправленного управления, развития и согласованной работы. В проектной деятельности такие команды позволяют реализовывать даже самые сложные и амбициозные задачи. Они объединяют не только профессионалов, но и личности, умеющие сотрудничать, разделять ответственность и стремиться к общему успеху. Поэтому задача любого руководителя проекта — не просто собрать специалистов, а создать настоящую команду, где каждый важен, а вместе — непобедимы.

48. Управление рисками проекта

Управление рисками проекта: цели, этапы, методы и инструменты

Введение

Управление проектом всегда связано с неопределенностью. Риски — это неотъемлемая часть любой проектной деятельности, особенно в условиях ограниченных ресурсов, сроков и внешних факторов. Управление рисками проекта представляет собой системный процесс выявления, анализа, планирования и реагирования на события, которые могут повлиять на достижение целей проекта. Грамотно выстроенное управление рисками помогает минимизировать угрозы, использовать возможности и обеспечить устойчивость проекта.

Понятие проектного риска

Риск — это событие или условие, которое может наступить в будущем и повлиять на проект, как в положительном (возможности), так и в отрицательном (угрозы) смысле.

Основные характеристики риска:

Неопределенность (он может произойти, а может и нет);

Вероятность наступления (обычно выражается в процентах или шкале);

Влияние на проект (качество, сроки, стоимость, цели);

Своевременность реагирования (лучше предотвращать, чем устранять последствия).

Цели управления рисками

Обеспечить выполнение целей проекта при минимальных потерях;

Снизить влияние потенциальных угроз;

Использовать возможности для улучшения результатов;

Повысить управляемость и предсказуемость проекта;

Повысить доверие заинтересованных сторон.

Этапы процесса управления рисками (по РМВОК и другим стандартам)

1. Идентификация рисков

На этом этапе определяется, какие риски могут повлиять на проект.

Используются:

мозговой штурм;

экспертные оценки;

анализ аналогичных проектов;

SWOT-анализ.

Пример: риск нехватки квалифицированных специалистов, задержка поставок, изменение законодательства.

2. Качественный анализ рисков

Оценивается вероятность и последствия рисков. Обычно используется матрица риска (вероятность $\times$ влияние). На этом этапе риски ранжируются по степени важности.

Пример: риск с высокой вероятностью и высоким влиянием требует немедленного внимания.

3. Количественный анализ рисков

Здесь применяется численная оценка: вероятность в процентах, возможные потери в денежном выражении и т.д. Часто используются:

диаграммы Монте-Карло;

дерево решений;

анализ ожидаемой денежной стоимости (EMV).

4. Планирование реагирования на риски

Для каждого значимого риска разрабатывается стратегия:

Избегание (изменить план проекта, чтобы исключить риск);

Снижение (уменьшить вероятность или последствия);

Передача (страхование, аутсорсинг, договор с подрядчиком);

Принятие (если риск малозначительный или невозможно повлиять).

Также можно разрабатывать планы на случай непредвиденных обстоятельств (контингентные планы).

5. Мониторинг и контроль рисков

Постоянный процесс отслеживания рисков, проверка реализации планов реагирования, пересмотр перечня рисков по мере развития проекта.

Инструменты и методы управления рисками

Реестр рисков (Risk Register) — документ с перечнем всех выявленных рисков, анализом и планами по ним;

Матрица вероятности и влияния;

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats);

Диаграммы причинно-следственных связей (например, «рыбий скелет»);

Метод Дельфи — экспертное анкетирование.

Роль руководителя проекта в управлении рисками

Формирование культуры проактивного отношения к рискам;

Вовлечение всей команды в процесс выявления и реагирования;

Обеспечение своевременного принятия решений;

Баланс между рисками и возможностями.

Ошибки и проблемы в управлении рисками

Игнорирование мелких рисков, которые могут накапливаться;

Недостаточная детализация реестра;

Отсутствие ресурсов на реализацию планов реагирования;

Ожидание, что «само как-нибудь рассосется»;

Нежелание говорить о рисках из страха показаться слабым.

Пример практики управления рисками

Представим IT-проект по разработке мобильного приложения. На этапе планирования выявлены риски:

задержка в разработке из-за нехватки разработчиков;

выход конкурентов с аналогичным продуктом;

изменение требований заказчика.

Для первого риска — найм дополнительных разработчиков или создание запаса времени в графике. Для второго — проведение конкурентного анализа и скорейший запуск MVP. Для третьего — формализация требований в договоре.

Заключение

Управление рисками — неотъемлемая часть проектного менеджмента, от которой зависит успех любого проекта. Эффективная работа с рисками позволяет не только избегать потерь, но и использовать возможности, которые часто скрываются за неопределённостью. Системный подход, планирование, аналитика и командная вовлечённость делают риски не угрозой, а рабочим инструментом повышения устойчивости проекта.

49. Управление коммуникациями проекта Коммуникации являются одним из ключевых элементов успешного управления проектом. Независимо от масштаба, отрасли или типа проекта, эффективное общение между всеми участниками — от заказчиков до членов команды — определяет, насколько слаженно реализуется проект и достигаются его цели. Управление коммуникациями проекта — это систематическая деятельность, направленная на обеспечение своевременной, точной, понятной и целенаправленной передачи информации между всеми заинтересованными сторонами.

Суть управления коммуникациями

Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы планирования, создания, сбора, распространения, хранения и контроля информации проекта. Его главная цель — наладить такой обмен информацией, при котором каждая заинтересованная сторона получает нужную информацию в нужное время и в понятной форме.

В международных стандартах управления проектами, таких как PMBOK (Project Management Body of Knowledge), управление коммуникациями выделяется в отдельную область знаний, включающую ключевые процессы, роли и методы.

Задачи управления коммуникациями

Обеспечение прозрачности и открытости коммуникаций;

Своевременное предоставление актуальной информации всем участникам проекта;

Снижение рисков недопонимания и конфликтов;

Координация деятельности различных участников;
Повышение доверия и вовлеченности заинтересованных сторон;
Формирование единого информационного пространства проекта.
Основные процессы управления коммуникациями

1. Планирование коммуникаций

На этом этапе формируется план управления коммуникациями. Он содержит:
перечень заинтересованных сторон;
потребности в информации (что, когда, в каком формате и кому);
каналы и инструменты коммуникации (электронная почта, отчеты, совещания и пр.);
ответственных за коммуникации;
методы обратной связи.

Пример: заказчик получает еженедельный отчет по статусу проекта, а команда — ежедневные стендапы.

2. Управление коммуникациями

Этот процесс включает в себя:
сбор и подготовку информации;
регулярную передачу данных (отчеты, встречи, уведомления);
использование инструментов (CRM, мессенджеры, Zoom и пр.);
взаимодействие с командой, подрядчиками, заказчиком;
контроль информационных потоков.

3. Мониторинг коммуникаций

Оценивается эффективность коммуникационного процесса:

все ли получают нужную информацию;
устраняются ли недопонимания;
работает ли обратная связь;
выполняются ли коммуникационные обязательства по графику.

При необходимости вносятся коррективы в план коммуникаций.

Инструменты и каналы коммуникации

Личные и групповые встречи (планерки, презентации, переговоры);

Электронные средства: электронная почта, чаты, мессенджеры (Slack, Telegram, Microsoft Teams);

Документы и отчеты: протоколы, графики, спецификации;

Системы управления проектами (Trello, Jira, Asana, Notion);

Визуальные средства: диаграммы, доски Kanban, презентации.

Важно выбирать канал в зависимости от цели: для формальных отчетов — электронная почта, для быстрого решения — мессенджер или личная встреча.

Проблемы и риски в коммуникациях

Информационный шум — избыток ненужной информации;
Недостаточная передача — кто-то не получил важное сообщение;
Неэффективная обратная связь — отсутствие реакции или подтверждения;
Разрозненные каналы — хаос между письмами, чатами и звонками;
Межкультурные и языковые барьеры;
Скрытые конфликты и недоверие.
Последствия — рост ошибок, задержки, снижение мотивации и доверия в команде.
Роль руководителя проекта в коммуникациях
Руководитель проекта — центр коммуникационного процесса. Его обязанности включают:
установление прозрачных каналов связи;
контроль соблюдения графика коммуникаций;
обеспечение двухсторонней связи (в том числе с заказчиком);
умение слушать, давать и получать обратную связь;
медиаторская функция при недопониманиях и конфликтах.
Принципы эффективной коммуникации в проекте
Регулярность — коммуникация должна быть системной, а не эпизодической;
Ясность и точность — минимум двусмысленности;
Адаптация под аудиторию — разные заинтересованные стороны требуют разного подхода;
Открытость — честность повышает доверие и снижает риски;
Активная обратная связь — двусторонний процесс, а не только трансляция информации.

Заключение

Управление коммуникациями проекта — один из важнейших элементов успешного проектного менеджмента. Хорошо организованная коммуникация обеспечивает прозрачность, согласованность действий, устранение недоразумений и повышает вовлеченность участников. В условиях высокой скорости изменений, удаленной работы и многозадачности коммуникации становятся не просто техническим инструментом, а стратегическим ресурсом проекта. Грамотно выстроенные информационные потоки — залог слаженной работы команды и достижения поставленных целей.

50. Управление стейкхолдерами проекта

Понятие и значение управления стейкхолдерами

В современном управлении проектами большое значение придается не только соблюдению сроков, бюджета и качества, но и эффективному взаимодействию с стейкхолдерами — заинтересованными сторонами проекта. Эти лица или

организации оказывают влияние на проект или, наоборот, зависят от его результатов. Управление стейкхолдерами проекта — это системный процесс выявления, анализа, планирования взаимодействия и построения отношений с лицами, которые могут повлиять на успешность проекта.

Работа с заинтересованными сторонами — неотъемлемая часть проектного менеджмента, так как их ожидания, интересы и уровень поддержки зачастую определяют, будет ли проект воспринят как успешный.

Кто такие стейкхолдеры?

Стейкхолдеры (stakeholders) — это все физические и юридические лица, а также группы, которые:

Влияют на проект;

Подвергаются влиянию проекта;

Имеют интерес к результатам проекта.

Примеры стейкхолдеров:

Заказчики;

Руководство организации;

Члены проектной команды;

Финансовые учреждения (банки, инвесторы);

Подрядчики и поставщики;

Пользователи конечного продукта;

Государственные органы (в случае регулируемых сфер);

Общества и сообщества (в случае социальных, экологических проектов).

Цель управления стейкхолдерами

Главная задача управления стейкхолдерами — обеспечить позитивное или, по крайней мере, нейтральное отношение ключевых заинтересованных сторон к проекту. Это достигается через правильное понимание их интересов, ожиданий, уровня влияния и активное управление коммуникациями и вовлечением.

Этапы управления стейкхолдерами проекта

1. Идентификация стейкхолдеров

Первый шаг — выявление всех заинтересованных сторон. Результатом является реестр стейкхолдеров, в который вносятся:

Имя/название;

Роль в проекте;

Уровень влияния и интереса;

Контактная информация.

2. Анализ стейкхолдеров

На этом этапе происходит сегментация:

Кто оказывает сильное влияние?

Кто активно вовлечен?

У кого высокие ожидания?

Кто может создать препятствия?

Инструмент: матрица влияния/интереса. В ней стейкхолдеры распределяются по 4 группам:

Высокий интерес + высокое влияние → активно управлять;

Высокий интерес + низкое влияние → информировать и консультироваться;

Низкий интерес + высокое влияние → держать под контролем;

Низкий интерес + низкое влияние → информировать по мере необходимости.

3. Планирование взаимодействия со стейкхолдерами

Создается план управления стейкхолдерами, в котором прописывается:

Уровень вовлечения каждого;

Механизмы коммуникации;

Методы повышения лояльности;

Меры по управлению сопротивлением.

4. Управление вовлечением

Реализация плана — встречи, презентации, участие в рабочих группах, проведение опросов, консультаций, переговоров. Цель — удержание доверия и поддержки.

5. Мониторинг и контроль вовлечения

Анализируется, как изменяются отношения и ожидания стейкхолдеров, отслеживается их вовлеченность и при необходимости вносятся изменения в стратегию коммуникаций.

Риски, связанные со стейкхолдерами

Скрытые противодействия со стороны ключевых участников;

Конфликт интересов между разными группами;

Неверные ожидания к результатам проекта;

Недостаточная поддержка со стороны руководства;

Изменение состава или позиций стейкхолдеров в процессе реализации проекта.

Инструменты и методы работы со стейкхолдерами

SWOT-анализ стейкхолдеров — выявление сильных и слабых сторон во взаимодействии;

Интервью и анкетирование — для понимания ожиданий;

Матрица заинтересованных сторон (Power/Interest Grid);

Карта вовлеченности (Stakeholder Engagement Assessment Matrix);

Обратная связь — постоянный диалог с ключевыми фигурами;

Медиация и фасилитация — при конфликтах интересов.

Роль руководителя проекта в управлении стейкхолдерами

Выстраивать доверительные отношения;
Уметь слушать и учитывать мнения;
Участвовать в переговорах и презентациях;
Быстро реагировать на изменение ожиданий;
Использовать мягкие навыки (soft skills): эмпатию, коммуникабельность, способность убеждать.

Заключение

Эффективное управление стейкхолдерами проекта — это не просто один из процессов, а критически важный фактор успеха. Многие проекты терпят неудачу не потому, что были плохо спланированы или профинансированы, а потому что игнорировали интересы и ожидания ключевых участников. Постоянная работа с заинтересованными сторонами, выстраивание отношений и активное вовлечение позволяет минимизировать риски, повысить устойчивость проекта и добиться нужных результатов с высокой степенью поддержки.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды самостоятельной работы обучающихся:

- выполнение индивидуального творческого задания;
- самостоятельное изучение разделов;
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к итоговому контролю.

В ходе изучения дисциплины предусмотрено выполнение самостоятельной работы в следующих формах:

- 1) аудиторная самостоятельная работа (на лекциях, на практических занятиях);
- 2) внеаудиторная самостоятельная работа.

Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу,

следует уяснить основное содержание той или иной проблемы предмета исследования. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов, подходов, методов предмета исследования посредством обращения к литературе и ресурсам Internet. В ходе подготовки к лекционным и практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуются делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект.

Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала для тестового контроля.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя также выполнение индивидуальных творческих заданий, подготовку ответов к вопросам по заданиям, просмотр рекомендуемой литературы, решение кейс-ситуаций.

Контроль за самостоятельной работой обучающихся проходит на практических занятиях в формах, предусмотренных планом самостоятельной работы.

В рамках самостоятельной работы обучающимися уделяется особое внимание изучению тех вопросов учебного курса, которые не в полном объеме затронуты на лекциях.

Текущий контроль успеваемости обучающихся по учебной дисциплине осуществляется преподавателем при обсуждении ответов на вопросы, при решении кейс-ситуаций на практических занятиях, заслушивании индивидуальных творческих и командных заданий, оценке выполнения письменных работ, а также путем собеседования на индивидуальных консультациях.

Изучение учебной дисциплины завершается промежуточной аттестацией в форме экзамена.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Начинать готовиться к экзамену необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к экзамену, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до экзамена повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей,

подготовку к экзамену рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;

- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;

- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);

- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;

- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Экзамен проводится в устной дискуссионной форме по билетам, охватывающим в целом пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.