|  |  |
| --- | --- |
|  | МИНОБРНАУКИ РОССИИ федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова» (БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факультет | \_\_\_\_И\_\_\_\_\_\_  шифр | Информационные и управляющие системы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  наименование |
| Кафедра | \_\_\_\_И4\_\_\_\_\_  шифр | Радиоэлектронные системы управления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  наименование |

Дисциплина \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Управление проектами\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Реферат

на тему

**«**Проекты – средства стратегического развития организации **»**

|  |
| --- |
| Выполнил студент группы И4М41 |
| Жосан Д.С. |
| Преподаватель |
| Стешин А.И. |

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_2019 г.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc7531952)

[ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ 4](#_Toc7531953)

[1.1 Важность эффективного управления проектом 4](#_Toc7531954)

[1.2 Триада концепций управления проектами 5](#_Toc7531955)

[1.3 Проекты – средства стратегического развития организаций 8](#_Toc7531956)

[ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТОВ КАК СРЕДСТВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ 16](#_Toc7531957)

[2.1 Силы, приводящие к использованию практики управления проектами 16](#_Toc7531958)

[2.2 Преимущества и затраты использования формального подхода к управлению проектами 17](#_Toc7531959)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22](#_Toc7531960)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 24](#_Toc7531961)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что проект – это один из самых важных и полезных документов в инструментарии компании, и к нему нужно обращаться и обновлять его на протяжении всего жизненного цикла проекта. Иными словами, проект подразумевает под собой одно из эффективных средств стратегического развития компании. Его первая задача – дать толчок проекту путем убеждения руководства (обычно людей, управляющих финансами, например, совет проекта или управляющий комитет), что проект рентабелен и удовлетворяет их требованиям и срокам, бюджету, ожиданиям. Если план проекта плохо написан или содержит недостаточно подробностей, проект может даже не выйти за пределы первого этапа принятия решения и никогда не начаться. Многие осуществимые проекты испытывали серьезные трудности на этом этапе из-за плохого планирования и коммуникации. С другой стороны, выработанный прекрасный план проекта укрепляет вашу репутацию как руководителя проекта, запускает проект на прочном основании, и дает группе круг обязанностей для исполнения и четкое направление для следования. Основной целью исследования выступает позиционирование проекта в качестве средства стратегического развития организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач: 1) Изучить теоретические аспекты изучения сущности проектов, 2) Определить проект в качестве одного из средств стратегического развития компании.

Объектом исследования выступает стратегия организации. Предметом исследования стал проект в качестве средства стратегического развития компании. Теоретической базой для написания работы выступили труды и монографии отечественных специалистов, а также ресурсы сети Интернет. В структуре работы: введение с обоснованием актуальности темы, основная часть, состоящая из двух глав, заключение с выводами и список использованной в процессе написания работы литературы.

# ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Сегодня программы и проекты имеют огромную важность для многих коммерческих и государственных организаций. Благодаря проектам предприятия могут увеличить прибыль, улучшить процесс создания концепции продукта, его разработки и внедрения на рынок, способствовать созданию новых или усовершенствованных средств производства, информационных систем. Широкомасштабные проекты управления, такие как реструктуризация или реорганизация, общее снижение затрат и себестоимости, перемещение завода или офиса и т.п., жизненно необходимы для продолжения успешной деятельности и развития предприятий.

Проекты представляют собой инструмент развития и совершенствования государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны. При помощи программ и проектов образовательные, здравоохранительные и другие учреждения вводят новые и совершенствуют уже предоставляемые ими услуги. Но во всех этих организациях - государственных, общественных и коммерческих - отмечается, что, хотя в них фактически ведется много проектов, они плохо продуманы и редко имеют должное управление [1, 426 c.]. Чтобы исправить ситуацию необходимо понять концепцию, процессы, методы и средства профессионального управления проектами.

## Важность эффективного управления проектом

Чтобы достичь желаемых результатов в установленные сроки и в пределах определенных затрат денежных или иных важных ресурсов необходимо качественно управлять проектами [2, 56 c.]. На практике ошибки в управлении проектами приводили к следующему:

- ожидаемая прибыль от коммерческих контрактов оборачивалась убытками из-за превышения первоначальной стоимости, несоблюдения сроков и выплаты штрафов;

- новые продукты выводились на рынок с большим опозданием, что пагубно отражалось на достижении целей бизнес-плана и на возможностях продвижения продуктов на рынке;

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) завершались слишком поздно для того, чтобы их результаты были эффективно использованы в целях производства соответствующих продуктов;

- задерживался ввод в действие основных производственных средств, что приводило к невыполнению бизнес-целей по продуктовым рядам, для производства которых используются такие средства;

- проекты по информационным системам выполнялись с нарушением графика и превышением бюджета, что оказывало негативное влияние на управление, общие затраты и эффективность деятельности.

Ошибки в одном значительном проекте могут являться причиной потери прибыли множества других связанных с ним проектов, обеспеченных должным управлением. Слишком часто мониторинг и оценка высокорискованных проектов оказываются неэффективными, и ошибки становятся очевидными тогда, когда уже поздно предпринимать какие-либо меры по исправлению нежелательных последствий.

Поэтому важно, чтобы каждая организация, несущая общую ответственность за проект, обладала умением эффективно им управлять.

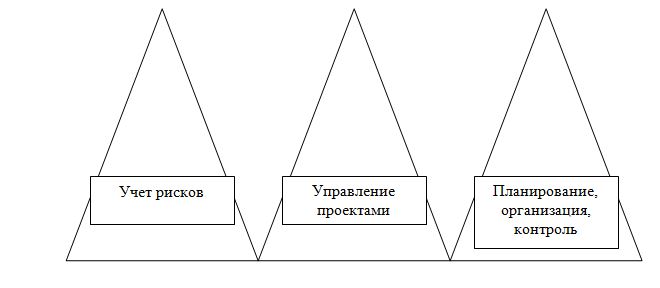
## Триада концепций управления проектами

Управление проектами имеет определенное предназначение и причины, подтверждающие существование этого относительно нового метода управления и преследует двоякую цель:

- добиться, чтобы программы и проекты при их первоначальном рассмотрении и утверждении учитывали возможные приемлемые риски применительно к основным целям: техническим, затратным и временным;

- эффективно планировать, контролировать и вести каждый проект одновременно со всеми другими программами и проектами так, чтобы в результате их реализации были достигнуты намеченные цели: получение определенных результатов в соответствии с календарным планом и в рамках намеченного бюджета.

Первая из этих целей тесно связана со стратегией управления организацией. За последние несколько лет практическое применение методик управления проектами на этапах стратегического планирования и формирования концепции проекта введено во многих организациях и уже принесло большую пользу [3, 154 c.]. Слишком часто неудачи проекта могут быть вызваны нереалистично определенными техническими параметрами, затратами и календарным планом, а также неадекватным анализом рисков и управлением.



Триада концепций управления проектами содержит три основные концепции профессионального управления проектами:

- определение центров ответственности за проект в целом (так называемой общей ответственности);

- системы комплексного и прогнозирующего планирования и контроля;

- создание и управление командой проекта с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, задействованных в нем.

**Центры ответственности**

В любой организации, выполняющей проект, должны быть назначены лица, которые будут нести ответственность за ход работы над ним. Наиболее важными являются следующие:

- на уровне высшего исполнительного руководства компании – генеральный директор, спонсор проекта;

- на уровне проекта - менеджер проекта;

- на уровне функционального подразделения или участника проекта - функциональные лидеры проекта.

Роль спонсора проекта обычно исполняет менеджер высшего звена, который одновременно может быть генеральным директором. Данное лицо обеспечивает стратегическое руководство проектом, действуя от имени высшего руководства организации-спонсора или организации-владельца проекта.

Роль менеджера проекта по своей сути ближе к практической деятельности: он определяет рамки, цели и задачи проекта в соответствии со стратегическими бизнес-требованиями спонсора. Менеджер проекта также координирует деятельность по планированию и исполнению проекта и руководит ею в соответствии с утвержденными календарным планом, стоимостью и техническими задачами.

Несколько функциональных лидеров проекта возглавляет работу в рамках отведенных им отдельных функций и подфункций (маркетинг, инжиниринг, тестирование, производство, изготовление и т.д.). Каждая из этих ролей более подробно описана в последующих главах, причем особое внимание уделено обязанностям менеджера проекта как основного центра ответственности в проекте [4].

**Системы комплексного и прогнозирующего планирования и контроля**

Вторая концепция триады управления проектом требует, чтобы планирование и контроль в каждом проекте были комплексными. Это означает, что планирование и контроль должны охватывать все участвующие в проекте подразделения или организации в течение всего жизненного цикла проекта и учитывать всю имеющую отношение к проекту информацию (календарный план, стоимость, технические аспекты). Большинство организаций сталкивается с необходимостью одновременного планирования и исполнения нескольких проектов при условии использования общих ресурсов, что приводит к необходимости создания единой системы планирования и контроля всех реализуемых проектов.

**Команда проекта**

Третья составляющая триады - это создание и управление командой проекта для объединения действий всех его участников. Проект по определению включает в себя множество разнообразных работ, выполнение которых требует опыта и затрат рабочего времени ряда специалистов. Выполнение этих работ поручается различным людям как из организации, несущей основную ответственность за проект, так и из сторонних организаций. Другие сотрудники отвечают за принятие решений, соответствие проектной деятельности требованиям законодательных / нормативных актов и процедур, согласование / утверждение документов по определенным аспектам проекта. Каждый человек, привлекаемый к работе, рассматривается как член команды проекта. Наибольшая эффективность управления достигается в случае, когда все участники работают сообща, как слаженная команда, под общим управлением менеджера проекта [5, 380 c.].

## Проекты – средства стратегического развития организаций

**Источники развития**

Можно определить два способа развития организаций:

• плавный - медленное стабильное увеличение количества и объема производства основных видов продукции, услуг, расширение рынков, увеличение численности персонала;

• скачкообразный - развитие происходит отдельными скачками (небольшими, средними и большими), которые не укладываются в рамки плавного развития.

Плавное развитие - процесс относительно медленный; он чаще всего наблюдается в наиболее развитых, устойчивых отраслях промышленности. Примером может служить постепенное увеличение объема продаж в результате повышения профессионализма отдельных торговых работников, а также за счет более эффективного маркетинга и рекламы. С тех пор как объем производства начинает сдерживать объем продаж (несмотря на то, что уже были введены вторая и третья смены), дальнейший рост возможен только при осуществлении значительного или скачкообразного изменения - строительства новой фабрики или расширения производства на старой [6, 225 c.].

Скачкообразный рост имеет место, когда организацияисчерпывает возможности плавного роста и инициирует отдельные шаги в направлении расширения или совершенствования своей деятельности: выпуск новой продукции, предложение новой услуги, экспансию на новый рынок сбыта, внедрение новых процессов, технологий, средств производства, информационных систем, организационных структур, найм нового персонала.

**Средства для скачкообразного развития: программы и проекты.**

Скачкообразный рост подразумевает широкий диапазон действий от небольших шажков с малым риском до крайне рискованных гигантских шагов, которые ставят на карту судьбу компании. Практически невозможно провести четкую грань между плавным ростом и маленькими шажками по расширению, такими как прием на работу еще одного продавца или использование нового дистрибьютора в новом регионе для уже существующей продуктовой линии. Но когда эти шаги становятся значительными, о них обычно говорят как о проектах.

Осуществление значительных шагов на пути развитии организации требует их исполнения в виде проектов независимо от того, касается ли это новых средств производства, систем, видов продукции, услуг, процессов, технологии или рынков. Приобретение всего вышеперечисленного за счет создания внутренних компаний или совместных предприятий, путем покупки другой организации, слияния, лицензирования или иными методами почти всегда выливается в проект той или иной степени сложности. Все больше и больше организаций в настоящее время признает этот факт и подходит к управлению такими скачками в своем развитии, используя проверенные на практике принципы и методы управления проектами [7, 56 c.].

**Разнообразие проектов развития**

В табл. 1.1 приведены примеры проектов развития, отличающихся как по величине, так и по реализуемым ими стратегиям роста. Более крупные и рискованные проекты требуют более формализованных методов управления.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Размер проекта*** | ***Продукты или услуги*** | ***Рынки*** | ***Выгоды*** |
| **Малый** | Формирование нового пакета услуг.  Незначительное улучшение продукта | Добавление нового дистрибьютора.  Рекламная компания в местных масштабах | Изменение продуктового ряда.  Увеличение цены |
| **Крупный** | Разработка нового продукта в рамках выпускаемой продуктовой линии.  Расширение существующего завода.  Проектирование или строительство нового завода | Выход на новые рынки:  А) внутренний;  Б) иностранные:  - напрямую;  - с лицензированием;  - путем организации совместных предприятий | Новая информационная система.  Реструктуризация организации.  Новая политика и процедуры |
| **Мега-проект** | Разработка или приобретение новой продуктовой линии | Приобретение крупной компании | Слияние с конкурентом |

Вместе с тем у каждого проекта должен быть менеджер. Данную функцию может выполнять владелец проекта или другой человек, не обязательно являющийся сотрудником организации-спонсора проекта. При отсутствии формально назначенного менеджера проекта эта роль автоматически переходит к тому менеджеру организации-спонсора, который управляет различными участниками проекта, вне зависимости от того, осознает он это или нет.

Обязанности владельца проекта отличаются от обязанностей менеджера проекта. Во время планирования и исполнения основного проекта владелец выполняет следующие обязанности по управлению:

1. Обеспечение стратегического руководства - принятие решений на высшем уровне, контроль и общее руководство проектом:

- обоснование необходимости результатов проекта;

- участие в разработке и гарантирование исполнения как корпоративных долгосрочных стратегических планов, так и проектных, с целью обеспечить должный уровень производительности, соблюдение бюджета и выполнение календарного плана;

- утверждение технических, стоимостных и временных целей проекта, обычно собранных в укрупненном плане проекта, а также основных изменений плана;

- выработка и использование соответствующих методов и процедур для обеспечения эффективного управления проектом;

- привлечение современных технологий, знаний и навыков при управлении проектом;

- определение стратегии исполнения проекта: выбор организаций-участников, которые будут играть основную роль в планировании и исполнении проекта, обеспечение четкого понимания и разграничения их обязанностей;

- обеспечение адекватной информационной поддержки для облегчения управления проектом;

- контроль исполнения плана проекта всеми сторонами, участвующими в нем, и достижение должного уровня контроля за ходом исполнения всего проекта;

- обеспечение своевременного принятия решений и утверждения документов во избежание срывов запланированных сроков.

2. Снабжение необходимыми ресурсами:

- обеспечение проекта в течение всего жизненного цикла денежными, человеческими и другими ресурсами, необходимыми для выполнения работы в соответствии с утвержденным планом;

- осуществление непрерывного контроля за использованием ресурсов и, если необходимо, их перепланирование и перераспределение для завершения проекта в запланированные сроки, причем в рамках бюджета.

3. Гарантирование соответствия законодательству:

- обеспечение своевременного выполнения всех требований законов, законодательных актов и нормативных документов, включая вопросы лицензирования и обеспечения качества.

Эти основные обязанности владельца проекта присутствуют в любом типе крупного проекта развития.

Обязанности менеджера проекта. Организация, несущая ответственность за проект, и, разумеется, сотрудник, играющий в данной организации роль менеджера проекта, принимают на себя обязанности4, которые предполагают:

1. Достижение целей проекта:

- планирование, организацию, формирование штата проекта, руководство и контроль за ходом его исполнения для гарантированного достижения технических, стоимостных и временных целей проекта.

2. Определение и распределение ответственности:

- четкое определение ответственности и полномочий всех участников проекта, включая менеджеров, подрядчиков, поставщиков и консультантов;

- назначение ответственным за план по обеспечению качества менеджера высшего звена, независимого от менеджера, отвечающего за достижение технических, стоимостных и качественных целей проекта (в том случае, когда требуется соблюдение формальных процедур обеспечения качества).

3. Планирование и контроль за ходом исполнения проекта:

- планирование, составление календарного графика и контроль взаимодействия всех участников проекта в соответствии с принятой системой планирования и контроля исполнения проектов;

- внедрение и использование адекватной системы и процедуры контроля бюджета, а также стоимостей работ и материалов в проекте;

- авторизацию работ проекта и контроль за их исполнением, обеспечение снабжения проекта основным оборудованием и материалами;

- внедрение и последующее применение информационной системы управления проектами, которая обеспечивает необходимую информацию для ведения проекта;

- утверждение (и, если требуется, принятие на более высоком уровне) основных решений и изменений стратегии, содержания, сроков и стоимости проекта.

4. Исполнение проекта в соответствии с условиями необходимого лицензирования, процедурами контроля и обеспечения качества:

- разработку программы действий и процедур для получения необходимых лицензий и достижения качества в соответствии с требованиями органов государственного регулирования;

- гарантирование выполнения программы обеспечения качества, которая должна осуществляться независимой организацией. Обеспечение документального подтверждения того факта, что требуемое качество продукции достигнуто.

5. Оценка хода исполнения проекта и управление им:

- определение отклонений на соответствующем уровне детализации путем частого и периодического сравнения фактического состояния проекта с планами, расписанием и бюджетом;

- принятие необходимых корректирующих мер для гарантированного достижения намеченных целей или, в случае неудачи, изменение целей.

Все эти обязанности и методы их выполнения будут предметом дальнейшего обсуждения в данном курсе.

Эффективное управление проектами - залог управляемого стратегического развития

Поскольку проекты являются средствами скачкообразного стратегического развития, менеджеры высшего звена, стремящиеся наладить стратегическое управление своей организацией, должны сочетать эффективные приемы управления проектами с практикой стратегического управления. Под стратегическим в данном контексте понимается такое управление, которое позволяет обеспечить достижение долгосрочных целей, установленных руководством высшего звена организации. Это означает, что менеджеры высшего звена должны:

- четко определить и декларировать перспективы развития организации;

- достигнуть согласия среди высшего руководства компании во взглядах на эти перспективы;

- документировать цели и стратегии для реализации этих перспектив;

-производить отбор только тех проектов, которые обеспечивают осуществление стратегий, способных привести к достижению глобальных целей организации;

- эффективно планировать и исполнять отобранные проекты, используя проверенные на практике методы управления ими.

Подводя итог, можно сказать, что для того, чтобы выжить и существовать в течение продолжительного времени, организации должны развиваться в различных направлениях. Развитие может быть плавным или скачкообразным, пошаговым. Шаги любой величины - это проекты. Проекты, имеющие сходные характеристики, часто объединяются в программы. Владельцы проектов имеют четко определенные обязанности по управлению проектами, и эти функции отличаются от обязанностей менеджеров проектов. Адекватное стратегическое управление развитием организации требует выбора нужных проектов развития, выполнения своих обязанностей владельцами проектов и управления проектами с использованием проверенных на практике методов [8, 65c.].

**Обязанности владельца проекта развития.**

У каждого проекта должен быть свой владелец. Организация, выступающая в качестве основного исполнителя проекта, обычно является владельцем в безличностном корпоративном смысле. Тем не менее, каждый проект должен иметь персонифицированного владельца / спонсора в лице одного из менеджеров высшего звена. В случае, если на эту роль никто не назначен, заказчиком / спонсором проекта, как правило, становится главный исполнительный директор или председатель совета директоров корпорации.

# ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТОВ КАК СРЕДСТВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 2.1 Силы, приводящие к использованию практики управления проектами

Принятие и использование современных формальных концепций управления проектами началось в 50-х годах XX века в двух различных отраслях промышленности: военной / аэрокосмической (при разработке новых сложных систем для военных целей и исследования космического пространства) и в отраслях, связанных с проектированием и строительством всех типов основных средств производства. С тех пор управление проектами стало применяться во многих отраслях промышленности. Восьмидесятые годы стали временем активного внедрения методов формального управления проектами. Проекты можно обнаружить в тяжелой промышленности, производстве товаров народного потребления, банковском секторе, сфере телекоммуникаций, нефтеперерабатывающей, химической промышленности, сфере услуг, больницах и здравоохранительных учреждениях, сфере развлечений и в большинстве других секторов экономики. Как только менеджеры в различных отраслях начинают осознавать, что фактически имеют дело со сложными проектами и мультипроектными программами, они берут на вооружение методы управления проектами, описанные в этой книге[9].

Введение практики формального управления проектами в устоявшуюся иерархическую структуру организации может оказать дестабилизирующий эффект и встретить сопротивление со стороны менеджеров и других профессионалов, которые не понимают ни необходимости использования новых методов, ни самой сути методов управления проектами. Несмотря на это мощные силы подталкивают нас к использованию практики управления проектами. Основные силы, приводящие в действие этот процесс, Гэлбрейт (Galbraith) назвал «императивами технологии» [10]:

1. Возрастает продолжительность проектов (увеличивается временной интервал между его инициацией и завершением). За последнее десятилетие было с различной степенью успешности предпринято много усилий, направленных на борьбу с указанной тенденцией в различных областях (будь то проекты по разработке новой продукции, новой системы или нового оборудования).

2. Возрастают капиталовложения в проект, которые необходимо внести до того, как можно будет использовать его конечный результат.

3. С развитием технологии сроки проектов и условия финансирования становятся все более жесткими.

4. Развитие технологии требует все более узкой специализации участников проекта.

5. Неизбежным следствием специализации является усложнение структуры организации.

6. Увеличение затрат времени и капитала, ужесточение сроков и финансовых условий, появление все более узкоспециализированных организаций, сложность работы на рынке в условиях использования высоких технологий - все это неизбежно приводит к необходимости более эффективного планирования и управления проектами.

Силы, приводящие нас к использованию методов управления проектами, возникают как следствие необратимого развития технологии, и в обозримым будущем их действие, похоже, не ослабеет [11].

## 2.2 Преимущества и затраты использования формального подхода к управлению проектами

Формальный подход к управлению проектами имеет несколько преимуществ по сравнению с альтернативным подходом, в рамках которого функциональным менеджерам поручается неформально координировать проектную деятельность, используя процедуры и методы, разработанные для управления функциональными подразделениями.

Основные преимущества использования формального подхода к управлению проектами заключаются в следующем [12]:

- проект инициируется и выполняется только в том случае, если его технические, стоимостные и временные цели достижимы;

- в отношении каждого проекта производится планирование, составляется календарный график (расписание), и на протяжении всего хода работ осуществляется управление и контроль исполнения проекта с тем, чтобы достичь его цели.

Назначение менеджера проекта или иного лица, несущего общую ответственность за весь проект, обеспечивает следующие преимущества:

- ответственность за все конечные результаты проекта возлагается на одного человека;

- решения принимаются в расчете на извлечение максимальной пользы для проекта в целом, а не для функциональных подразделений, участвующих в нем;

- координируются усилия всех исполнителей проекта;

- должным образом используются методы комплексного планирования и контроля, а также информация, получаемая в результате их применения.

Применение комплексного планирования и управления проектами обеспечивает следующие преимущества:

- действия каждого функционального подразделения запланированы и выполняются в соответствии с нуждами проекта;

- известны последствия повышения приоритета того или иного проекта (например, как оно скажется на распределении критических ресурсов);

- своевременно выявляются проблемы, которые могут помешать успешному выполнению проекта, и предпринимаются эффективные корректирующие действия с целью предотвращения или разрешения проблем [13].

**Метод «пилотного» проекта**

Природа проектно-ориентированных ситуаций дает уникальную возможность разработать и протестировать набор определенных изменений в рамках тщательно отобранного «пилотного», или прототипного проекта до начала полномасштабной программы по осуществлению изменений. «Пилотный» проект может служить не только средством проверки новых приемов и методов, но также наглядным примером, средством обучения и подготовки управленческого персонала [14].

Использование такого подхода требует тщательного выбора проекта, который должен удовлетворять следующим критериям:

- жизненный цикл проекта не должен быть слишком продолжительным;

- проект должен быть репрезентативным, то есть его основные характеристики должны с высокой степенью достоверности соответствовать характеристикам других проектов;

- он не должен быть отягощен заведомо неразрешимыми проблемами (например, предполагать невыполнимые сроки), поскольку совершенствование системы управления и навыков персонала не решит таких проблем.

Всегда существует опасность того, что все заинтересованные лица будут уделять повышенное внимание «пилотному» проекту и, следовательно, он будет настолько успешным, что окажется невозможно определить полезность изменений, тестируемых в нем. При этом не исключено, что значительно пострадает исполнение других проектов, так как все ресурсы и внимание были уделены «пилотному».

Однако ряд усовершенствований не стоит внедрять в виде отдельного проекта, поскольку для достижения максимальной эффективности усовершенствования такого рода должны затрагивать все ведущиеся проекты. Примером подобного подхода служит внедрение системы компьютерного планирования и управления многими проектами.

**Инвентаризация: реестр проектов**

Первый важный шаг, рекомендованный при любых действиях по совершенствованию управления проектами, - проведение инвентаризации программ и проектов вне зависимости от того, находятся ли они в фазе исполнения, планирования или формирования концепции [15]. Результатом такой инвентаризации может стать создание реестра проектов, где для каждой программы или каждого проекта должно быть указано следующее:

- серийный номер или иной идентификационный код проекта программы;

- полное имя менеджера проекта / программы и доля времени, которое он уделяет проекту / программе;

- заказчик (клиент, спонсор);

- стоимость проекта в долларах или иной валюте (сумма по контрактам, инвестиционные затраты или другая денежная мера);

- ключевые трудозатраты (человеко-месяцы, человеко-годы);

- возможная подверженность убыткам в долларах или иной валюте (штрафы, потеря рынка, результат конкуренции и т.д.);

- ключевые даты начала и завершения (заключения и завершения исполнения контракта или эквивалентные им);

- взаимосвязанные проекты (строительство основных средств производства, исследовательские и конструкторские работы, другие контракты);

- дата представления на рассмотрение высшему руководству и получения разрешения на выполнение;

- другая относящаяся к проекту информация.

Такой реестр проектов, содержащий все разрешенные к выполнению проекты, равно как и уже исполняемые или планируемые, для которых формальная авторизация по каким-либо причинам не была осуществлена или даже предусмотрена, даст четкий ответ на вопрос, не перегружена ли организация чрезмерным количеством проектов при имеющихся ресурсах. Если начато исполнение слишком большого числа проектов без тщательного планирования ресурсов, все эти проекты, скорее всего, будут выполнены с задержкой. Возможно, для обнаружения всех проектов организации придется внимательно изучить документацию всех функциональных подразделений.

Основные обязанности высшего руководства могут быть сформулированы следующим образом:

- установить критерии, определяющие категории и размеры проектов;

- потребовать составления и ведения реестра проектов;

- выявить и при необходимости пересматривать приоритеты программ и проектов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опираясь на изученный материал, сформулируем несколько выводов: Термин «проект» (projectus) переводится с латыни как «выдающийся, выдвигающийся вперёд, выпирающий». А если воспроизвести это слово на оксфордском лексиконе, то получится: «хорошо спланированное начало бизнеса, лично созданная компания или совместный труд, необходимый для достижения конкретных целей». Проект, определение которого не имеет аналогов, называют новшеством или новинкой, а если в ближайшем будущем не возникнет необходимости повторять выполнение каких-либо пунктов проекта (или не нужно будет решать никогда), его называют одноразовым. Если конечный результат должен быть получен к заранее оговоренному сроку, значит, отличительная черта данного проекта – лимит времени

Проектный подход к достижению поставленных целей даёт возможность: 1) Объединять значимые для компании цели, достижение которых возможно в обозримом будущем, 2) Эффективнее планировать выделение средств, 3) Согласовывать действия руководителей и исполнителей.

Стратегия развития предприятия представляет собой последовательность конкретных действий и мероприятий. На первом этапе необходимо оценить потенциальные возможности своего предприятия, четко определить его конкурентные преимущества или отставание от компаний, которые уже действуют на рынке. Стратегия развития предприятия должна обязательно учитывать рыночную конъюнктуру, нужно сказать про особенности современного рынка. Практика убедительно показывает, что потребители очень осторожно относятся к новым видам товаров и услуг.

* Цель любого проекта - получение конкретного результата, то есть, достижение цели. Конкретная цель - вот движущая сила проекта.

Определение проекта подразумевает выполнение взаимозависимых задач. Проекты, ориентированные на достижение цели, наделены глубоким внутренним смыслом, необходимым для их реализации. Первоочередная черта управления проектами - точность в определении и формулировке целей, начиная с верхнего уровня и заканчивая детализированной формулировкой менее значимых целей.

Помимо этого, проект можно расценивать как пошаговое достижение предельно ясно сформулированных простых задач, а его продвижение - как достижение более значительных задач. Проект считают завершённым только после того, как достигнута конечная цель. Планирование проекта предполагает множество взаимосвязанных итераций, итогом которых выступает единый сводный план. Под планом проекта мы будем далее понимать систему намечаемой деятельности, документально оформленной в результате составления. Эта система состоит из связанных особым образом параметров, обеспечивая которые, решается отдельная задача развития. Данные параметры формируются исходя из ряда функциональных зон проектной деятельности :

* содержания;
* сроков;
* стоимости;
* персонала;
* поставок;
* коммуникаций;
* рисков и т.п.

# 

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шапиро, В.Д.. Управление проектами / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур и др. - СПб.: «ДваТрИ», 1993. 426 с.
2. Маслова, С.В. Управление проектами / С.В. Маслова, Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 56 с.
3. Попов, Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие. / Попов Ю.И., О.В. Яковенко - М.: ИНФРА-М, 2007. 154 с.
4. Проекты развитиия в системе стратегического управления [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-razvitiya-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya>. Дата обращения 15.04.2019 г. Формат доступа: свободный.
5. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. 2-е изд., стер. М.: Издательство «Омега-Л», 2008. 380 с.
6. Михеев В.Н. Смешанные команды проекта: методологический аспект. Сб. трудов Международного симпозиума "Современное управление проектами: объединение профессионалов для достижения индивидуального успеха", Санкт-Петербург, 14 - 16сентября 2008 г. 225 c.
7. Шапиро, В.Д.. Управление проектами / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур и др. - СПб.: «ДваТрИ», 1993, 56 c.
8. Попов, Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие. / Попов Ю.И., О.В. Яковенко - М.: ИНФРА-М, 2007, 65c.
9. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. / В. Н. Фунтов – СПб.: Питер, 2013
10. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. 2-е изд., стер. М.: Издательство «Омега-Л», 2008.
11. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутии Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М: ИНФРА-М, 2000.
12. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами: учебное пособие/ Л.Н. Боронина, З.В. Сенук - М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал.федер.унив-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2015.
13. Проекты – средства стратегического развития организации [Электронный ресурс]. URL: <https://studbooks.net/1500202/menedzhment/proekty_sredstva_strategicheskogo_razvitiya_organizatsiy>. Дата обращения: 15.04.19. Формат доступа: свободный.
14. Роль проектов в развитии организации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml?printversion>. Дата обращения: 15.04.19. Формат доступа: свободный.
15. Инструменты стратегического управления [Электронный ресурс]. URL: <http://corpsys.ru/articles/strategy/tools.aspx>. Дата обращения: 15.04.19. Формат доступа: свободный.