

УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Бушуев С. Д., Морозов В. В.

ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

КИЕВ-1999

ББК 65.9

ШЗ7

БУШУЄВ С.Д., МОРОЗОВ В.В. ДИНАМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ: МОНОГРАФІЯ / УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. – К., 1999. – 312 с. – Рос. мовою.

РОЗГЛЯНУТО ПИТАННЯ ПОВ'ЯЗАНІ З ЛЮДСЬКИМ ФАКТОРОМ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ, РОЗКРИТО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОБОРУ КОМАНД МЕНЕДЖЕРІВ, ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРІВ, ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛІДЕРСТВО В КОМУНІКАЦІЯХ, ЗАКУПІВЛЯХ І ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ. ЧИМАЛО УВАГИ ПРИДІЛЕНО ПРАКТИЦІ ЛІДЕРСТВА У ПРОЕКТАХ. НАВЕДЕНО УЧБОВІ СИТУАЦІЇ, ТЕСТИ-ОПИТУВАЧІ ТА ВПРАВИ.

ДЛЯ ВИКЛАДАЧІВ, МЕНЕДЖЕРІВ ПРОЕКТІВ, СТУДЕНТІВ ЕКОНОМІЧНИХ І ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ, МАГІСТРІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

ТАБЛ. 34. Іл.35.

РАССМОТРЕНЫ ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ, РАСКРЫТЫ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА КОМАНД МЕНЕДЖЕРОВ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИДЕРОВ, ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННО–ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЛИДЕРСТВО В КОММУНИКАЦИЯХ И ОБЕСПЕЧЕНИИ КАЧЕСТВА. НЕМАЛО ВНИМАНИЯ УДЕЛЕНО ПРАКТИКЕ ЛИДЕРСТВА В ПРОЕКТАХ. ПРИВЕДЕНЫ УЧЕБНЫЕ СИТУАЦИИ, ТЕСТЫ-ОПРОСНИКИ И УПРАЖНЕНИЯ.

ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ, СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ТЕХНИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ, МАГИСТРОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

ТАБЛ.34. Илл.35.

РЕЦЕНЗЕНТЫ: В.А.РАЧ, ДОКТОР ТЕХН.НАУК, ПРОФЕССОР, ЗАСЛ.ДЕЯТЕЛЬ НАУКИ И ТЕХНИКИ УКРАИНЫ, ЗАВ.КАФЕДРОЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМЕТРИИ ВОСТОЧНОУКРАИНСКОГО ГУ.

А.И. РЫБАК, ДОКТОР ЭКОН.НАУК, ПРОФЕССОР, ЗАВ. КАФЕДРОЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОДЕССКОГО ФИЛИАЛА АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ УКРАИНЫ.

ISBN 5-8238-0669-8

„ С.Д. БУШУЄВ, В.В.МОРОЗОВ, 1999

„ УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, 1999

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Введение

1. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

- 1.1. Аксиомы проектного менеджмента
- 1.2. Что такое управление проектами с точки зрения участников проекта
- 1.3. Стадии выполнения проекта и их содержание с точки зрения его участников
- 1.3.1. Учебная ситуация
- 1.4. Ролевой и задачный подходы в управлении проектами
- 1.4.1. Учебная ситуация
- 1.5. Факторы, обеспечивающие успех проекта
- 1.6. Учебные ситуации
- 1.7. Решения к тестам и упражнениям
- 1.8. Проблемы управления сложными проектами развития
- 1.8.1. Учебные ситуации
- 1.8.2. Разыгрывание ситуаций в управлении сложными проектами
- 1.8.3. Анализ сильных и слабых сторон в управлении проектами

2. МОТИВАЦИОННО–ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 2.1. Заинтересованные стороны в проекте
- 2.2. Типы власти в проектной организации
- 2.2.1. Классификация форм власти
- 2.2.2. Концепция власти в формальной организации
- 2.3. Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами
- 2.4. Мотивация в управлении проектами
- 2.4.1. Иерархия потребностей по Маслоу
- 2.4.2. Мотивация как социальная основа управления командой и участниками проекта
- 2.4.3. Проблемы при мотивации через потребности
- 2.4.4. Пятнадцать мотивирующих факторов организации труда
- 2.5. Принципы современного психологического управления персоналом Мак-Грегора
- 2.6. Стили управления
- 2.6.1. Сравнение стилей управления
- 2.6.2. Понимание целей заинтересованных лиц
- 2.6.3. Работа с другими группами. Проблема “они – мы”
- 2.7. Вопросы для обсуждения
- 2.8. Тесты
- 2.8.1. Мотивация и вознаграждение
- 2.8.2. Мотивация и поведение
- 2.8.3. Диагностика удовлетворенности потребностей
- 2.8.4. Диагностика менеджера с мотивацией на результат

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- 3.1. Основные задачи лидера по формированию организационной структуры проекта
- 3.2. Варианты организационной структуры для управления проектом
- 3.2.1. Функциональная организация
- 3.2.2. Проектная организация

- 3.2.3. МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
- 3.3. КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СХЕМЕ
- 3.4. РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА
- 3.5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТИНУУМ
- 3.6. КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МАТРИЧНОЕ РУКОВОДСТВО СПРАВЛЯЛОСЬ С ЗАДАЧЕЙ УПРАВЛЕНИЯ
- 3.7. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕХОДА К ПРОЕКТНО–ОРИЕНТИРОВАННОМУ УПРАВЛЕНИЮ
- 3.7.1. ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ К ПРОЕКТНО–УПРАВЛЯЕМЫМ ФИРМАМ
- 3.7.2. ПЕРЕХОД ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ПРОЕКТНО–УПРАВЛЯЕМОЙ
- 3.7.3. ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ
- 3.8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- 3.9. УПРАЖНЕНИЕ

4. ЛИДЕРСТВО ПРИ ПОДБОРЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

- 4.1. РОЛЬ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ
- 4.2. СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
- 4.3. ЗАДАЧИ ЛИДЕРА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ
- 4.4. ПЛАТФОРМА КОМАНДНОГО РАЗВИТИЯ
- 4.3. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ
- 4.5. РУКОВОДСТВО И ЭФФЕКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ ПРОЕКТА
- 4.6. ВЫБОР ЛИДЕРА КОМАНДЫ ПРОЕКТА
- 4.7. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ КОМАНДЫ В ПРОЕКТАХ
- 4.8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- 4.9. УПРАЖНЕНИЯ И ТЕСТЫ
- 4.9.1. УПРАЖНЕНИЕ. КОМАНДНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ
- 4.9.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРА КОМАНДЫ ПРОЕКТА

5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТАХ

- 5.1. ЛИДЕР ПРОЕКТА – МЕНЕДЖЕР КОНФЛИКТА
- 5.2. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ В ПРОЕКТАХ
- 5.3. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА
- 5.5. СИЛА КОНФЛИКТА
- 5.6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИДЕРОМ ПРОЕКТА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ
- 5.7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- 5.8. УПРАЖНЕНИЯ И УЧЕБНЫЕ СИТУАЦИИ
- 5.8.1. КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА
- 5.8.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ ПАР ПРОЕКТА
- 5.8.3. ДИАГНОСТИКА ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ ЛИДЕРА К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ

6. ЛИДЕРСТВО ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ПРОЕКТАХ

- 6.1. ТРЕБОВАНИЯ К ПОЛИТИКЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА
- 6.2. ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА
- 6.3. СИСТЕМА КАЧЕСТВА
- 6.4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТАХ
- 6.5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- 6.6. УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ

7. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 7.1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ЛИДЕРА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОММУНИКАЦИИ
- 7.2. МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИЙ

- 7.3. МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
- 7.4. КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
 - 7.4.1. УСТНАЯ ФОРМА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ
 - 7.4.2. ПИСЬМЕННЫЕ СРЕДСТВА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ
- 7.5. ПОЧЕМУ ЛИДЕРУ НУЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ
- 7.6. УПРАЖНЕНИЕ. ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ КОММУНИКАЦИИ
- 7.7. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ
- 7.8. ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИДЕРОМ ТЕХНОЛОГИЙ “ПРОЕКТНОГО ОФИСА”
 - 7.8.1. КОМПОНЕНТЫ И ФУНКЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА
 - 7.8.2. ПРЕИМУЩЕСТВА ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА
 - 7.8.3. ВИРТУАЛЬНЫЙ ОФИС
- 7.9. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- 7.10. ТЕСТЫ
 - 7.10.1. СТИЛИ ОБЩЕНИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ
 - 7.10.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СКЛОННОСТЕЙ ЛИДЕРА
 - 7.10.3. ДИАГНОСТИКА КОММУНИКАТИВНОЙ УСТАНОВКИ

8. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ

- 8.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ТЕНДЕРОВ
 - 8.1.1. ТИПЫ ТЕНДЕРНЫХ КОМИТЕТОВ (ТК)
 - 8.1.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРОМ ПРОЕКТА СОСТАВА ТК
 - 8.1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ ТЕНДЕРНОГО КОМИТЕТА
 - 8.1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ТК
 - 8.1.5. ПРАВА, ОБЯЗАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ
 - 8.1.6. ЗАТРАТЫ ТЕНДЕРНОГО КОМИТЕТА И ПОРЯДОК ИХ ПОКРЫТИЯ
- 8.2. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТИНГОМ
- 8.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПОСТАВОК

9. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

- 9.1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ
- 9.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ КАДРАМИ КАК СИСТЕМА
- 9.3. ПОСТРОЕНИЕ ЛИДЕРОМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
- 9.4. ЛИДЕР — МЕНЕДЖЕР ПЕРСОНАЛА
- 9.5. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
 - 9.5.1. НАЙМ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА
 - 9.5.2. АДАПТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ
 - 9.5.3. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ
 - 9.5.4. УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ И ТЕКУЧЕСТЬЮ
- 9.6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

10. ПРАКТИКА ЛИДЕРСТВА В ПРОЕКТАХ – “ШАГ ЗА ШАГОМ”

- СИТУАЦИЯ 1. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЕКТА
- СИТУАЦИЯ 2. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА НА УТВЕРЖДЕНИЕ
- СИТУАЦИЯ 3. ЗАДАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ
- СИТУАЦИЯ 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА
- СИТУАЦИЯ 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- СИТУАЦИЯ 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ СРЕДСТВ СВЯЗИ
- СИТУАЦИЯ 7. РАЗРАБОТКА ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

СИТУАЦИЯ 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖЕЛАЕМОГО ВНУТРЕННЕГО ПЕРСОНАЛА
СИТУАЦИЯ 9. ПЕРЕГОВОРЫ ПО НАЗНАЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА
СИТУАЦИЯ 10. НАБОР НОВЫХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ
СИТУАЦИЯ 11. ПУБЛИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ О КОМАНДЕ
СИТУАЦИЯ 12. ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ПО ПРЕДЫДУЩИМ ПРОЕКТАМ
СИТУАЦИЯ 13. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СВОЕВРЕМЕННОГО ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ ЛИЦАМ
СИТУАЦИЯ 14. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СВЯЗЕЙ ПО ПРОЕКТУ
СИТУАЦИЯ 15. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО АДЕКВАТНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ
СИТУАЦИЯ 16. НАЧАЛЬНЫЕ РАБОТЫ ПО ПОДБОРУ КОМАНДЫ
СИТУАЦИЯ 17. УСТАНОВКА СИСТЕМЫ НАГРАЖДЕНИЯ И ПООЩРЕНИЯ
СИТУАЦИЯ 18. ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ ЕДИНЕНИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ
СИТУАЦИЯ 19. ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ И УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА
СИТУАЦИЯ 20. ТРЕНИНГ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРОЕКТА
СИТУАЦИЯ 21. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ
СИТУАЦИЯ 22. ПРОСМОТР РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА КОМАНДОЙ
СИТУАЦИЯ 23. ФОРМАЛЬНАЯ ПРИЕМКА СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Предисловие

ТРАНСФОРМАЦИЯ УКРАИНСКОЙ ЭКОНОМИКИ ЗАТРАГИВАЕТ МНОГИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ, ФИНАНСАМИ, ЗАКУПКАМИ И ПРОЧИМ НА ФОНЕ ЧЕТКОГО РАЗДЕЛЕНИЯ СОБСТВЕННОСТИ И, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, МОТИВАЦИИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ. НЕЗАМЕТНЫЕ ВНЕШНЕ, ПРОЦЕССЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕР ПОРОЖДАЮТ ДВОЙКОЕ ЧУВСТВО: БЕЗЫСХОДНОСТИ И ОПТИМИЗМА. БЕЗЫСХОДНОСТЬ БАЗИРУЕТСЯ НА ИНТУИТИВНОМ ПОНИМАНИИ “ЧТО БУДЕТ ЕЩЕ ХУЖЕ” И БЕСПРЕЦЕДЕНТНОМ РАСШИРЕНИИ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ СТРУКТУР: ТАМОЖНИ, НАЛОГОВОЙ ИНСПЕКЦИИ, ПОЛИЦИИ И Т.П. ОПТИМИЗМ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ПРОДВИЖЕНИИ РЕФОРМ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ И СТАНОВЛЕНИИ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ РАСХОДОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ПРОЕКТНЫЙ СТАНОВИТСЯ ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РАЗВИТИИ ОБЩЕСТВА.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕНИ И ПРОЕКТЫ, ПРОИСХОДЯЩИЕ В СТРАНАХ БЫВШЕГО СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ЛАГЕРЯ, СТИМУЛИРУЮТ НЕ ТОЛЬКО РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ЭТИХ СТРАНАХ, НО И ВСЕОБЪЕМЛЯЮЩИЙ ПРОЦЕСС ИНТЕГРАЦИИ ЗНАНИЙ, МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. ФОРМИРОВАНИЕ ДЛЯ ВСЕХ ПРОФЕССИОНАЛОВ ЕДИНЫХ ОСНОВ ЗНАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, А ТАКЖЕ ПЕРЕНОС ЗАПАДНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТАХ СТИМУЛИРУЮТ АКТИВНОЕ ОСВОЕНИЕ УКРАИНСКИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ НОВЕЙШИХ МЕТОДОВ И СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. ОСОБОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ИМЕЕТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМИ СИТУАЦИЯМИ, ГДЕ ФАКТОР ВРЕМЕНИ СТАНОВИТСЯ НАИБОЛЕЕ КРИТИЧНЫМ, А ПРОЕКТЫ – ВЫСОКОИНТЕНСИВНЫМИ. В ОСНОВНОМ, ЭТО КАСАЕТСЯ БОЛЬШИНСТВА УКРАИНСКИХ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ.

ЛОГИКА РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ПРОСТЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ И МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ И СТОИМОСТЬЮ С 50–Х ГОДОВ 19 СТОЛЕТИЯ ПРИВЕЛА К РАССМОТРЕНИЮ НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫХ ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, КОМАНДАМИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ, ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ВЫПОЛНЯЮЩИМИ ПРОЕКТЫ СЕГОДНЯ.

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ “ПЕРСОНАЛ ДОЛЖЕН ХОРОШО РАЗБИРАТЬСЯ В РАЗЛИЧНЫХ ДИСЦИПЛИНАХ, ЧТОБЫ ОТВЕЧАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ И СПЕЦИФИКЕ ПРОЕКТА. ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ТАКЖЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В СОСТОЯНИИ НАЙТИ ПРАВИЛЬНЫЙ СПОСОБ И СРЕДСТВА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ЭТИХ ДИСЦИПЛИНАХ, ЧТОБЫ УСПЕШНО ЗАВЕРШИТЬ ПРОЕКТ”. К ЭТОМУ МОЖНО ДОБАВИТЬ, ЧТО СПЕЦИАЛИСТУ УЗКОГО ПРОФИЛЯ ЧАСТО ТРУДНО СТАТЬ ХОРОШИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА. ИСХОДЯ ИЗ ИЗЛОЖЕННОГО ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАИНЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК НАДСТРОЙКА ИНВАРИАНТНЫХ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В РАМКАХ КОНКРЕТНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – СТРОИТЕЛЬСТВА, ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДЕЛА, ФАРМАЦЕВТИКИ И Т.П.

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫМИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЯВЛЯЮТСЯ ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ АКТИВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ, ИХ МОТИВАЦИЕЙ, ЛИДЕРСТВОМ, ИНФОРМАЦИЕЙ И КОММУНИКАЦИЯМИ. АКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ ПРОЕКТА – ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ОНА НЕ ИСКЛЮЧАЕТСЯ ИЗ ДРУГИХ ФУНКЦИЙ, НО СТЕПЕНЬ ЕЕ ВЛИЯНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО НИЗКА. НАПРИМЕР: ВЛИЯНИЕ АКТИВНОГО КОМПОНЕНТА НА УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ СОСТОИТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ НЕОБХОДИМОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ (КОНТАКТ ЧЕЛОВЕКА С ЧЕЛОВЕКОМ), В ТО ВРЕМЯ КАК ГРАФИК РАБОТ – ЭТО ПРОСТО НЕОДУШЕВЛЕННЫЕ ДАННЫЕ.

ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТАХ ПО СВОЕЙ ПРИРОДЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДИНАМИЧЕСКИМ, ТАК КАК ПРОЕКТ ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА УПРАВЛЕНИЕ УНИКАЛЬНЫМИ СОБЫТИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ, КОТОРЫЕ ВНОСЯТ ИЗМЕНЕНИЯ. ПРИ ЭТОМ КЛЮЧЕВОЙ ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – ПРИНЦИП ОТВЕТСТВЕННОСТИ – СТРОИТСЯ НА БАЛАНСЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВЫПОЛНЯЕМЫЕ РАБОТЫ. ОСНОВОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ПРИНЦИПА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ЯВЛЯЕТСЯ МОТИВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ. ОДНАКО ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТАХ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТ, В ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА МЕНЯЕТ УРОВЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАЖДОГО МЕНЕДЖЕРА. ПРИСУЩАЯ ПРОЕКТАМ ДИНАМИКА ОБЯЗАННОСТЕЙ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОРОЖДАЕТ ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА ЧЕРЕЗ КОНФЛИКТЫ, ИЗМЕНЯЮЩУЮСЯ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА, СТРАТЕГИЙ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА, ЦЕЛЕЙ И Т.П.

РАССМОТРЕНИЮ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ В ПРОЕКТАХ, ИХ МОТИВАЦИИ, СПОСОБАМ И СРЕДСТВАМ КОММУНИКАЦИИ, ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОСВЯЩЕНА ДАННАЯ КНИГА.

ПРЕДИСЛОВИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ПЕРВАЯ, ВТОРАЯ, ШЕСТАЯ И ДЕСЯТАЯ ГЛАВЫ НАПИСАНЫ С.Д.БУШУЕВЫМ, А ГЛАВЫ С ТРЕТЬЕЙ ПО ПЯТУЮ И С СЕДЬМОЙ ПО ДЕВЯТУЮ – В.В.МОРОЗОВЫМ.

ИЗДАНИЕ ПОДГОТОВЛЕНО ПРИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ ВСЕМИРНОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ В РАМКАХ ПРОЕКТА EDAL № 4057 UA НА ОСНОВАНИИ СОГЛАШЕНИЯ МЕЖДУ ФОНДОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА УКРАИНЫ И УКРАИНСКОЙ АССОЦИАЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

ВСЕ ЗАМЕЧАНИЯ И ПОЖЕЛАНИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УЛУЧШЕНИЮ КНИГИ, БУДУТ ПРИНЯТЫ АВТОРАМИ С БЛАГОДАРНОСТЬЮ. ЗАМЕЧАНИЯ СЛЕДУЕТ НАПРАВЛЯТЬ ПО АДРЕСУ:

252037, г. Киев, Воздухофлотский проспект, 31, УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

С.Д. БУШУЕВ, Д-Р ТЕХН. НАУК, ПРОФ.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы пришло понимание того, что управление (менеджмент), в частности управление проектами, – это особое искусство, которое можно выделить и изучить. Методология управления проектами полностью отлична от чисто технической методики, которая часто связана с большинством проектов. В реальной жизни существует множество аспектов проекта, которые лежат вне границ технических областей и которые необходимо организовывать с максимально возможными тщательностью и вниманием. То есть, чтобы достичь поставленных перед проектом целей при оптимальном использовании ресурсов и максимальном удовлетворении участников проекта, такие нетехнические аспекты проектов должны быть хорошо управляемы, а это во многом зависит от компетенции проектных менеджеров и команд управления проектами.

Управление проектами не является чем-то необыкновенным, – это наиболее эффективное средство достижения результата. Лучше или хуже, в зависимости от умений, интуиции и удачи менеджеров, проекты всегда должны быть управляемы.

Наиболее очевидна ситуация в случае применения менеджмента проектов в строительной индустрии, в многочисленных государственных организациях, аэрокосмических исследованиях, медицине, электронике и т.д. К сожалению, в термин управление проектами разные люди вкладывают разный смысл, и, естественно, существуют разные мнения по поводу того, что и кто в такое управление вовлечен. С этим связано определенное разнообразие новой и динамично развивающейся профессии менеджера проектов. В результате, однако, реальную связь тут найти трудно, особенно там, где необходимо современное, комплексное, междисциплинарное координирование.

Проекты реализуются людьми с их соответствующими умениями и способностями. Но количество людей и их квалификация изменяются в процессе жизненного цикла проекта в соответствии с уровнем прилагаемых усилий. Следовательно, многие из участников проекта требуются только на относительно короткий период времени. Поэтому проект должна вести команда во главе с руководителем проекта.

В реальной жизни проектная команда также требуется только временно. Однако подбору и координации ее членов нужно уделить много внимания, добиваясь точного понимания ими функций и ответственности во временном организационном окружении. И тут потребуются управление человеческими ресурсами.

Следовательно, возникает необходимость в постоянном прогнозе конечного результата, в том числе потребленных ресурсов. Основываясь на таком прогнозе, особенно если прогноз неблагоприятный, можно изменить направление, применив контроль.

Контроль имеет смысл, если все участники проекта четко понимают свои функции и обязанности – результат тщательного планирования и координации. Кроме того, текущее состояние проекта становится очевидным после его сравнения с плановым. Часто такое сравнение можно выполнить только путем интерпретации как внешнего, так и внутреннего проектного окружения. Все это относится к управлению коммуникацией.

Но наличия людей и коммуникаций недостаточно, чтобы успешно реализовать проект. Необходимы еще услуги, предоставляемые людьми. Общеизвестно, что большую часть времени менеджер проекта должен посвящать согласованию обязанностей персонала и целей проекта.

Неопределенность проектов является объективным фактором и связана с вероятностью и риском. Профессиональный менеджер проекта примет меры для уменьшения возможности реализации менее благоприятного результата путем уменьшения риска проекта, если этого можно достичь эффективным способом. Это подводит нас к необходимости сжатого понимания в первую очередь природы проекта, особенно если он комплексный и межотраслевой. Все эти функции выполняются при управлении риском.

Любой проект начинается с идеи изменения кого-либо или чего-либо. Идеи изменения окружающего нас мира (включая нас самих) появляются в разнообразных сферах человеческой деятельности – науке, искусстве, производстве, экономике, быту и т.п. Эти идеи могут захватывать разнообразные по масштабу функции от перестройки экономики страны и реконструкции завода до

покупки пылесоса. Часть таких идей обеспечивает изучение человечеством тайн вселенной и мироздания.

Из этого следует, что мир проектов безграничен и может быть определен в огромном количестве разнообразных признаков, разделяющих проекты на категории: исследовательские, развития производства, развития культуры, финансовой и инвестиционной деятельности и т.п.

От того где и как рождается идея проекта зависят его характерные признаки. Мы не задумываемся, почему у кошки рождается котенок, а у слона – слоненок.

Проекты рождаются в определенной среде и очень часто в таких же муках, как и все живое. Среда проекта “питает” его различными идеями, подходами, инструментами, ресурсами (включая деньги) и средствами решения проблем проекта – формирует окружение проекта. Как для человека одежда, жилье, среда обитания и общения и т.п. формируют окружение.

Отметим, что на сегодня окружение проектов в Украине неблагоприятно влияет на процесс их рождения. Это относится к инвестиционному климату и повышенному риску реализации проектов в условиях неустойчивого и несовершенного законодательства, коррумпированности чиновников и т.п. Таким образом, в нашем государстве проблемы человеческого фактора и лидерства в проектах приобретают первостепенное значение. Рассмотрению комплекса проблем динамического лидерства в проектах и посвящена предлагаемая читателю книга

Состоит она из десяти глав и списка рекомендуемой литературы.

Первая глава – даны основы проектного менеджмента и введение в динамическое лидерство. Приведена характеристика стадий жизненного цикла проекта, рассмотрены проблемы управления сложными проектами развития. Приведенные учебные ситуации позволяют определить уровень подготовки менеджеров к проектному управлению.

Вторая глава – раскрыты мотивационные особенности участия менеджеров в управлении проектом, дана характеристика заинтересованных лиц проекта, типов власти проектной организации. Рассмотрение стилей управления позволит определить основные мотивационные требования к лидеру проекта. Упражнения и тесты дадут представление об инструменте диагностики мотивации членов проектной команды.

Третья глава посвящена вопросам построения эффективных управленческих структур, приведены характеристики и критерии выбора организационной структуры в зависимости от характеристик проекта. Показаны формы перехода организации к проектно–ориентированному управлению. Функции лидера по построению и сопровождению эффективной организационной структуры, а также предлагаемые для самостоятельной работы вопросы и упражнение позволяют глубже понять особенности работы проектного лидера.

Четвертая глава посвящена вопросам формирования и управлению эффективной деятельностью команды. Рассмотрены возможные варианты участия лидера в деятельности команды проекта, определены его задачи, показана платформа командного развития. Уделено внимание вопросам выбора команды проекта, лидера, охарактеризованы альтернативные команды в проектах.

Пятая глава – описан процесс управления конфликтами в проекте. Названы виды и источники конфликтов в проектах, охарактеризованы инструменты управления конфликтом, используемые лидером. Приведенные упражнения позволяют определить склонность лидера к конфликтному поведению.

Шестая глава – представлены требования к системе качества, формируемой лидером проекта. Эффективное динамическое лидерство должно обеспечить построение и функционирование системы качества в проекте. Указываются функции лидера в построении системы качества процессов управления.

Седьмая глава – раскрыты вопросы, связанные с организацией лидером проекта коммуникационных возможностей в проекте, охарактеризованы виды коммуникации и сформулированы задачи руководителя команды. Особенностью этой главы является рассмотрение обеспечиваемых лидером технологий “проектного офиса”.

Восьмая глава – представлены особенности работы лидера при налаживании процесса организации и проведения тендеров, заключения контрактов и последующей поставки оборудования.

ДЕВЯТАЯ ГЛАВА – РАСКРЫТЫ ПРОБЛЕМЫ, РЕШАЕМЫЕ ЛИДЕРОМ ПРОЕКТА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ПОКАЗАНЫ ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

ДЕСЯТАЯ ГЛАВА – ОПИСАНЫ ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ В РАЗЛИЧНЫХ ФАЗАХ И ЭТАПАХ ПРОЕКТА, ПРИВЕДЕНЫ УЧЕБНЫЕ СИТУАЦИИ, ТРЕБУЮЩИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБДУМЫВАНИЯ И АУДИТОРНОГО, КОЛЛЕКТИВНОГО ОБСУЖДЕНИЯ И РЕШЕНИЯ.

1. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

1.1. АКСИОМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

(Для руководителя проекта)

1. УПРАВЛЯТЬ МОЖНО ТОЛЬКО ОСТАВШЕЙСЯ ЧАСТЬЮ ПРОЕКТА.
2. ПРИНЦИП ОТВЕТСТВЕННОСТИ – КЛЮЧ К УСПЕХУ ПРОЕКТА. В ПРОЕКТЕ НЕТ МЕЛОЧЕЙ, ЗА КОТОРЫЕ НИКТО НЕ ОТВЕЧАЕТ.
3. СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА ФОРМИРУЕТСЯ ЧЕРЕЗ СТОИМОСТЬ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В НЕМ РЕСУРСОВ.
4. ВСЕГДА ПОМНИТЕ О БАЛАНСЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ.
5. РАБОТЫ, КОТОРЫЕ ДЛЯТСЯ БОЛЕЕ ТРЕХ ПЕРИОДОВ УПРАВЛЕНИЯ, – СЛАБОУПРАВЛЯЕМЫ ПО СТОИМОСТИ И ВРЕМЕНИ. ПОМНИТЕ О СТРУКТУРЕ РАБОТ ПРОЕКТА (WBS СТРУКТУРЕ). ПОРЯДОК В ПРОЕКТЕ И РАСХОДОВАНИИ СРЕДСТВ ВСЕГДА “ТРЕБУЕТ ЖЕРТВ”.
6. ПРИ ОЦЕНКЕ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ В ПРЕДЕЛАХ ГОРИЗОНТА УПРАВЛЕНИЯ, ДЕЙСТВУЕТ ПРАВИЛО ФИКСАЦИИ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ: ЕСЛИ РАБОТА НАЧАТА, ТО ФИКСИРУЕТСЯ 50% ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ.
7. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА ВСЕГДА ОПТИМИСТИЧЕН. ДЕНЬГИ ЭТО ТО, ЧЕГО ВСЕГДА НЕ ХВАТАЕТ В ПРОЕКТЕ. ПРИ УПРАВЛЕНИИ СТОИМОСТЬЮ СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ПЕРЕРАСХОДАХ И ИХ МИНИМИЗАЦИИ.
8. ОСНОВНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ ВОЗНИКАЮТ В ТРЕУГОЛЬНИКЕ СТОИМОСТЬ – ВРЕМЯ – КАЧЕСТВО.
9. ДИРЕКТИВНЫЙ (ЦЕЛЕВОЙ) ПЛАН ПРОЕКТА ВСЕГДА ВЫГЛЯДИТ КАК КОСТЮМ МЕНЬШЕГО РАЗМЕРА. ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ОТКЛОНЕНИЯХ РАБОЧЕГО И ЦЕЛЕВОГО ГРАФИКОВ ПРОЕКТА.
10. ДЛЯ СЖАТИЯ РАСПИСАНИЯ ВО ВРЕМЕНИ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО РАБОТЫ КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ И НАДКРИТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ.
11. РАБОТА – РАБОТОЙ, А СВЯЗИ ТОЖЕ КОЕ-ЧТО ЗНАЧАТ. ЕСЛИ НЕТ ПРОСТОГО РЕШЕНИЯ ДЛЯ СЖАТИЯ РАСПИСАНИЯ, ТО ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА СВЯЗИ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ СОВМЕЩЕНИЯ ИЛИ НОВЫЕ СХЕМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ОСТАВШИХСЯ РАБОТ).
12. УПРАВЛЯЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА, ПОМНИТЕ О ВРЕМЕНИ, ВЕДЬ ЭТА СВЯЗЬ ПОЧТИ ВСЕГДА ПОРОЖДАЕТ КОНФЛИКТЫ В ПРОЕКТЕ.
13. К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСАМИ ПРИСТУПАЙТЕ, КОГДА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ВРЕМЕНИ И СТОИМОСТИ ЗАНИМАЕТ МЕНЬШЕ 50% РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (ВТОРОЕ ПРАВИЛО 50%).

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ТЕСТ ДЛЯ ОЦЕНКИ НАЧАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание. Ранжируйте указанные в табл.1.1 составляющие по их степени важности и влиянию на результат реализации проекта. Ранг 1 является высшим.

Таблица 1.1

КОМПЕТЕНЦИЯ	РАНГ (1 – 27)
1. Роль заказчика / миссии проекта	
2. Видение долгосрочных перспектив	
3. Ориентация на процесс управления	
4. Влияние политических аспектов	
5. Оптимизация	

6. Ориентация на результат	
7. Системное мышление	
8. Инновационный характер / инициативность	
9. Фокусирование на преимуществах	
10. Ориентация на действия	
11. Развитие связей	
12. Инструктирование других	
13. Активное накопление информации	
14. Стратегические решения	
15. Креативность	
16. Самоконтроль	
17. Стратегические решения	
18. Влияние сотрудничества	
19. Критическая ориентация	
20. Ожидание положительных результатов	
21. Опыт работы	
22. Межличностное взаимопонимание	
23. Внимание на деталях	
24. Противоречия в команде	
25. Эффективная ориентация	
26. Прямое влияние	
27. Бойцовские качества	

1.2. Что такое управление проектами с точки зрения участников проекта

Проект – это одноразовая совокупность действий и задач, имеющих следующие отличительные черты:
Четкие цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований.

Внутренние и внешние взаимосвязи операций, задач и ресурсов, которые требуют координации в процессе выполнения проекта.

Определенные сроки начала и завершения проекта.

Ограниченные ресурсы.

Определенная степень уникальности целей проекта, условий его осуществления.

Неизбежность различных конфликтов.

Участниками проекта являются:

- собственник, заказчик, инвестор;
- финансирующие организации, банки;

- МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТА;
- ИСПОЛНИТЕЛИ РАБОТ ПРОЕКТА;
- “ОКРУЖАЮЩАЯ” ОРГАНИЗАЦИЯ;
- СЛУЖБЫ КОНТРОЛЯ (ТЕХНИЧЕСКОГО, ФИНАНСОВОГО И ПР.).

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ) РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЯЗЫК ОБЩЕНИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА. ОТ ОДНОЗНАЧНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПРАВИЛЬНОГО ПОНИМАНИЯ ЯЗЫКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВЫБРАННЫХ КРИТЕРИЕВ (ВРЕМЕНИ, СТОИМОСТИ, КАЧЕСТВА И Т.П.).

ВАЖНЕЙШИМИ ФАКТОРАМИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМИ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЯЗЫКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЯВЛЯЮТСЯ:

1. ТРЕБОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКОВ И ПОВЫШЕНИЕ ИХ КОМПЕТЕНТНОСТИ;
2. СОБСТВЕННАЯ СЛОЖНОСТЬ КОНЕЧНЫХ ПРОДУКТОВ ПРОЕКТОВ;
3. ВЗАИМОВЛИЯНИЕ И ВЗАИМОСВЯЗЬ С ВНЕШНИМ ОКРУЖЕНИЕМ ПРОЕКТОВ (ЭКОНОМИЧЕСКИМ, ПОЛИТИЧЕСКИМ, ЭКОЛОГИЧЕСКИМ, СОЦИАЛЬНЫМ, КУЛЬТУРНЫМ);
4. СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА;
5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПЕРЕСТРОЙКИ;
6. ЧАСТОТА СМЕНЫ ТЕХНОЛОГИЙ;
7. ОШИБКИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ.

КОГДА НЕОБХОДИМО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ?

1. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ БОЛЬШИМ?
2. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ ТЕХНИЧЕСКИ ОЧЕНЬ СЛОЖНЫМ?
3. ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЛИ СОБОЙ ПРОЕКТ НАСТОЯЩУЮ СИСТЕМУ, СОСТОЯЩУЮ ИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ИЛИ ПОДСИСТЕМ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕДИНЕНЫ В ЕДИНОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО СВЯЗАННОЕ ЦЕЛОЕ?
4. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ ЧАСТЬЮ ДРУГОЙ СИСТЕМЫ И НЕОБХОДИМА ЛИ ТЕСНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ С НЕЙ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ЭТА БОЛЬШАЯ СИСТЕМА ИМЕЕТ ПРОЕКТНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ?
5. ОЩУЩАЕТ ЛИ ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО БОЛЬШУЮ ПОТРЕБНОСТЬ В ЕДИНОМ ИСТОЧНИКЕ ИНФОРМАЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЕКТ В ЦЕЛОМ?
6. НЕОБХОДИМ ЛИ СТРОГИЙ СМЕТНЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ?
7. ПРЕДВИДЯТСЯ ЛИ БОЛЬШИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В СМЕТЕ И КАЛЕНДАРНЫХ ГРАФИКАХ?
8. НЕОБХОДИМО ЛИ БЫСТРОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ПРОЕКТА?
9. СВЯЗАН ЛИ ПРОЕКТ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ БОЛЬШОГО ЧИСЛА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ВЫПОЛНЕНИЕМ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ РАБОТ?
10. МОЖЕТ ЛИ ПРОЕКТ СЕРЬЕЗНО ЗАДЕТЬ СЛОЖИВШУЮСЯ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ?
11. НЕОБХОДИМО ЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ БОЛЕЕ ДВУХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАКАЗЧИКАМИ ИЛИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ?
12. ЕСТЬ ЛИ ДРУГИЕ СЛОЖНЫЕ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ ВНЕДРЯТЬСЯ И КОНКУРИРОВАТЬ С РАССМАТРИВАЕМОМ?
13. ВОЗМОЖЕН ЛИ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И ПРИВЛЕЧЕННЫМИ К ПРОЕКТУ МЕНЕДЖЕРАМИ?
14. ЕСТЬ ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ, ОТВЕЧАЮЩАЯ ЗА СВОЕВРЕМЕННОЕ ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА?
15. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УГРОЗА КАКИХ-ЛИБО ИЗМЕНЕНИЙ, СПОСОБНЫХ НАНЕСТИ СЕРЬЕЗНЫЙ УЩЕРБ ПРОЕКТУ ДО ЕГО ЗАВЕРШЕНИЯ?
16. ЕСТЬ ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ В БОЛЬШИХ ВНЕШНИХ ЗАКУПКАХ И ПОСТАВКАХ МАТЕРИАЛОВ, ОБОРУДОВАНИЯ, УСЛУГ?
17. НУЖНО ЛИ ПРИВЛЕКАТЬ СУБКОНТРАКТОРОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ БОЛЬШОЙ ЧАСТИ ПРОЕКТА?
18. НЕОБХОДИМА ЛИ ЭКСПЕРТИЗА ИЛИ УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТА ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ?
19. МОЖЕТ ЛИ ЭКСПЕРТИЗА ИЛИ УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТА ВЫЗВАТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ?

1.3. СТАДИИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА И ИХ СОДЕРЖАНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕГО УЧАСТНИКОВ

ТРАДИЦИОННАЯ СХЕМА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ФАЗЫ:

- ПРЕДИНВЕСТИЦИОННУЮ;
- ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ;
- РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА;
- ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА В РАМКАХ УКАЗАННЫХ ФАЗ ЧАСТО СРАБАТЫВАЕТ КЛАССИЧЕСКАЯ СХЕМА ИХ УЧАСТИЯ В ПРОЕКТЕ. ЭТА СХЕМА НАКЛАДЫВАЕТСЯ НА ОСНОВНЫЕ ФАЗЫ ПРОЕКТА И ХАРАКТЕРИЗУЕТ ЭМОЦИОНАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА И КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ. СХЕМА ВКЛЮЧАЕТ ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ:

- ЭНТУЗИАЗМ,
- УТРАТА ИЛЛЮЗИЙ,
- ПАНИКА,
- ПОИСК ВИНОВНЫХ,
- НАКАЗАНИЕ НЕВИНОВНЫХ,
- ПООЩЕНИЕ НЕПРИЧАСТНЫХ.

ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА И ИЗМЕНЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ЗАВИСЯТ ОТ МНОГИХ ФАКТОРОВ. ГЛАВНЫМИ ИЗ НИХ ЯВЛЯЮТСЯ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ОТДЕЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ И КОМАНДЫ В ЦЕЛОМ, СЛОЖНОСТЬ ПРОЕКТА И ПРОЦЕССА ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ, МОТИВАЦИЯ ЗАКАЗЧИКА, ФИНАНСИРУЮЩИХ СТРУКТУР И УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА, УРОВЕНЬ ОБЩЕЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ И Т.П.

1.3.1. УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ

РАССМОТРИМ ПРИМЕР ОБЫЧНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФАЗ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ЭТАПОВ ИЗМЕНЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА ТИПИЧНОГО ДЛЯ КОМАНД МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ ВСЕМИРНОГО БАНКА. АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕН НА ОСНОВЕ ОПЫТА УЧАСТИЯ АВТОРА В ПОДГОТОВКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ, А ТАКЖЕ В ПОДГОТОВКЕ И КОНСУЛЬТИРОВАНИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ.

ЭНТУЗИАЗМ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА НАБЛЮДАЕТСЯ В ФАЗАХ ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА И ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА. НА ЭТОМ ЭТАПЕ В ПОДГОТОВКЕ ПРОЕКТА ПРИНИМАЕТ УЧАСТИЕ МИССИЯ БАНКА СОВМЕСТНО С МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТА, А ФИНАНСИРУЕТСЯ ПРОЕКТ, КАК ПРАВИЛО, ЗА СЧЕТ ДЕНЕГ ГРАНТА.

УТРАТА ИЛЛЮЗИЙ ПРОИСХОДИТ В МОМЕНТ ПЕРЕДАЧИ ПРОЕКТА, ПОДПИСАННОГО БАНКОМ, НА РАТИФИКАЦИЮ В НАШ ПАРЛАМЕНТ. ПРИ ЭТОМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЗАТЯЖКА ПО ВРЕМЕНИ СПОСОБСТВУЮТ ПОЛНОЙ УТРАТЕ ЭНТУЗИАЗМА НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ ПРОЕКТА.

ПАНИКА ХАРАКТЕРНА ФАЗЕ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА – ОТКРЫТИЮ СПЕЦИАЛЬНОГО СЧЕТА В ОДНОМ ИЗ БАНКОВ ПЕРВОЙ КАТЕГОРИИ. ПРИ ЭТОМ ВОЗНИКАЮТ ТРУДНОРАЗРЕШИМЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЛИЦЕНЗИИ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА УКРАИНЫ НА ОТКРЫТИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО СЧЕТА ЗА РУБЕЖОМ. И ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТОТ ЭТАП УСПЕШНО ПРОЙДЕН, ТО НАКАТЫВАЕТСЯ ВТОРАЯ ЕЩЕ БОЛЕЕ МОЩНАЯ ВОЛНА ПАНИКИ В МОМЕНТ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРВЫХ ТЕНДЕРОВ. ЕСЛИ КОМАНДА МЕНЕДЖЕРОВ ВПЕРВЫЕ ПРОВОДИТ ТЕНДЕРЫ, ТО ВСЯ НАДЕЖДА ПЕРЕНОСИТСЯ НА КОНСУЛЬТАНТА. О РАБОТЕ ИНОСТРАННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ И ВОЛОНТЕРОВ МОЖНО БЫЛО БЫ НАПИСАТЬ НЕ ОДИН ТОМ МЕМУАРОВ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ УКРАИНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ СОПРОВОЖДАЕТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ЧАСТЫМИ КОНФЛИКТАМИ С КОНСУЛЬТАНТАМИ, ЧТО ПРИВОДИТ К ОТТОРЖЕНИЮ ПОСЛЕДНИХ. ПРИ ЭТОМ НЕМАЛОВАЖНЫМ ФАКТОРОМ ВОЗРАСТАЮЩЕЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОТНОШЕНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ КАТАСТРОФИЧЕСКАЯ РАЗНИЦА В ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА И ИНОСТРАННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ. ИНОГДА ТАКАЯ РАЗНИЦА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ ПРОЦЕНТАМИ, А В 20–40 РАЗ ПРИ ПОЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ ЗА РЕЗУЛЬТАТ.

ПОИСК ВИНОВНЫХ, КАК ПРАВИЛО, ПРОИСХОДИТ ТОГДА, КОГДА ИЗРАСХОДОВАНЫ ДЕНЬГИ ПРОЕКТА, НАСТУПАЕТ ВРЕМЯ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ, А ДО ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ЕЩЕ ОЧЕНЬ ДАЛЕКО. ПРОЕКТ ВЫХОДИТ ЗА РАМКИ ВЫДЕЛЕННОГО ВРЕМЕНИ. В ЭТОЙ СИТУАЦИИ ОБЫЧНО ПРОИСХОДИТ СМЕНА ЛИДЕРА ПРОЕКТА И МЕНЕДЖЕРОВ. НОВАЯ

КОМАНДА НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ НЕ В СИЛАХ ДОЛГО СДЕРЖИВАТЬ ВОЗМЕЗДИЕ. И, КАК ПРАВИЛО, В ФАЗЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПРОИСХОДИТ ПЕРЕХОД В СЛЕДУЮЩЕЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ. НАКАЗАНИЕ НЕВИНОВНЫХ СЛУЧАЕТСЯ В ОСНОВНОМ В МОМЕНТ ЗАВЕРШЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА, КОГДА ПОДГОТОВЛЕНО ПИСЬМО С ПРОСЬБОЙ О ПРОДЛЕНИИ СРОКА ПРОЕКТА. НА ЭТОМ ЭТАПЕ И НАСТУПАЕТ МЕРТВЫЙ СЕЗОН ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА, ПРИ ЭТОМ КАЖДЫЙ ИЗ НИХ НАЧИНАЕТ СРОЧНО ПОДЫСКИВАТЬ ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЙ ПРОЕКТ. А СИТУАЦИЯ В НАСТОЯЩЕМ ПРОЕКТЕ ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБУЮ ОКРАСКУ.

ОДНАКО ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА ЕГО РУКОВОДСТВО ЛИХОРАДОЧНО ИЩЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ. ПРИ ЭТОМ ЧАСТО ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ НЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ В КОНТЕКСТЕ ВРЕМЕНИ И ЗАТРАТ. И ПРОЕКТ ПЕРЕХОДИТ К ЭТАПУ НАГРАЖДЕНИЯ НЕПРИЧАСТНЫХ.

Задание

1. Сформулируйте мотивацию менеджера проекта на различных этапах его эмоционально–психологического состояния (табл.1.2).
2. Обсудите в малых группах влияние противоречий в команде менеджеров с явным лидером и без него на скорость смены эмоционально–психологических состояний.

Таблица 1.2

Энтузиазм	Утрата иллюзий	Паника	Поиск виновных	Наказание невиновных	Поощрение непричастных

1. Как это зависит от фазы проекта?
2. Ранжируйте мотивацию менеджера и команды менеджеров. Определите виды мотиваций как катализаторы или ингибиторы проекта.

1.4. Ролевой и задачный подходы в управлении проектами

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧ, ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕД МЕНЕДЖЕРОМ. ВЫБОР ТОГО ИЛИ ИНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬЮ ОБЪЕКТА И ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ К ОДНОМУ ИЗ ВИДОВ, ПОКАЗАННЫХ НА РИС. 1.1.



Рис. 1.1. Место проектного менеджмента в системах проектирования и управления

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА ДВА ОСНОВНЫХ ПОДХОДА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ – РОЛЕВОЙ И ЗАДАЧНЫЙ. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РОЛЕВОГО И ЗАДАЧНОГО ПОДХОДОВ ПРИВЕДЕНА В ТАБЛ. 1.3.

ТАБЛИЦА 1.3

СРАВНЕНИЕ РОЛЕВОГО И ЗАДАЧНОГО ПОДХОДОВ

КАТЕГОРИЯ	Ролевой подход	Задачный подход
ОСНОВНОЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ	ЛОГИКА И РАЦИОНАЛЬНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ	ПОЛУЧЕНИЕ РАБОТЫ ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ
ВОЗДЕЙСТВИЕ РАБОТЫ НА ЛИЧНОСТЬ	ВАЖНО ОПИСАНИЕ ЗАДАЧИ РАБОТА ВЫПОЛНЯЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАДАННЫМИ ПРОЦЕДУРАМИ	ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЗАДАЧЕЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ЛЮДЕЙ, САМОКОНТРОЛЬ В РАБОТЕ
ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ	ЗАВИСИТ ОТ СУЩЕСТВА РАБОТЫ	ЗАВИСИТ ОТ ЗНАНИЯ О РАБОТЕ
ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ	РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ ТРАДИЦИОННЫХ РАБОТ	РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ ОРИГИНАЛЬНЫХ РАБОТ
ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ	ИЗМЕНЕНИЕ	КОНТРОЛЬ

Ролевой подход целесообразно применять для продолжающихся процессов, таких как управление производством. Этот подход может также применяться в организациях, которые поставляют стандартную продукцию географически распределенным потребителям.

Задачный подход содержит нормы и связи, которые, по-видимому, больше всего подходят для управления проектами (проектного менеджмента).

Рассмотрим различия административного и проектного менеджмента (табл. 1.4).

1.4.1. УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ

Вы руководите крупной организацией коммунального хозяйства с иерархической функциональной структурой управления под названием ПРОГРЕСС. Организация производит коммунальное обслуживание одного из районов г. Киева. Кризисная ситуация в отрасли коммунального хозяйства и, следовательно, в бизнесе вашей организации приводит вас к выводу о необходимости формирования стратегии выхода из кризиса и развития организации. Вы являетесь лидером организации и решаете сформулировать стратегию развития в виде ряда проектов. Реализация этих проектов может потребовать от вас выявления основных движущих сил проекта и подготовки решения об изменении структуры управления. Ответьте на вопросы, приведенные в табл. 1.5, и кратко сформулируйте свое предложение.

ТАБЛИЦА 1.4

Административный менеджмент среднего звена	Проектный менеджмент
Повторяющийся процесс и продукция	Новый процесс и продукция
Несколько целей	Одна цель
Продолжающийся процесс	Единственный процесс
Однородность персонала	Разнородность персонала
Имеется система объединения усилий	Необходимость формирования системы объединения усилий
Относительная определенность результатов, затрат, сроков	Относительная неопределенность результата, затрат, сроков

ОТНОСИТСЯ К ЛИНЕЙНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ	НЕ ОТНОСИТСЯ К ЛИНЕЙНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ
СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ СЛОЖИВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ	ОТВЕРГАЕТ СЛОЖИВШУЮСЯ ПРАКТИКУ
ПОДДЕРЖИВАЕТ СТАТУС–КВО	НАРУШАЕТ СТАТУС–КВО

ТАБЛИЦА 1.5.

ОСНОВНЫЕ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ПРОЕКТА (ТЕСТ)

ВОПРОС	ОТВЕТ (ДА/НЕТ)	РАНГ
1	2	3
1. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ (ПРОЕКТЫ) БОЛЬШИМ?		
2. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ(Ы) ТЕХНИЧЕСКИ ОЧЕНЬ СЛОЖНЫМ?		
3. ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЛИ СОБОЙ ПРОЕКТ НАСТОЯЩУЮ СИСТЕМУ, СОСТОЯЩУЮ ИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ИЛИ ПОДСИСТЕМ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕДИНЕНЫ В ЕДИНОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО СВЯЗАННОЕ ЦЕЛОЕ?		
4. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ ЧАСТЬЮ ДРУГОЙ СИСТЕМЫ И НЕОБХОДИМА ЛИ ТЕСНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ С НЕЙ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ЭТА БОЛЬШАЯ СИСТЕМА ИМЕЕТ ПРОЕКТНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ?		
5. ОЩУЩАЕТ ЛИ ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО БОЛЬШУЮ ПОТРЕБНОСТЬ В ЕДИНОМ ИСТОЧНИКЕ ИНФОРМАЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЕКТ В ЦЕЛОМ?		
6. НЕОБХОДИМ ЛИ СТРОГИЙ СМЕТНЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ?		
7. ПРЕДВИДЯТСЯ ЛИ БОЛЬШИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В СМЕТЕ И КАЛЕНДАРНЫХ ГРАФИКАХ?		
8. НЕОБХОДИМО ЛИ БЫСТРОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ПРОЕКТА?		
9. СВЯЗАН ЛИ ПРОЕКТ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ БОЛЬШОГО ЧИСЛА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ВЫПОЛНЕНИЕМ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ РАБОТ?		
10. МОЖЕТ ЛИ ПРОЕКТ СЕРЬЕЗНО ЗАДЕТЬ СЛОЖИВШУЮСЯ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ?		
11. НЕОБХОДИМО ЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ БОЛЕЕ ДВУХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАКАЗЧИКАМИ ИЛИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ?		
12. ЕСТЬ ЛИ ДРУГИЕ СЛОЖНЫЕ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ ВНЕДРЯТЬСЯ И КОНКУРИРОВАТЬ С РАССМАТРИВАЕМЫМ?		
13. ВОЗМОЖЕН ЛИ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И ПРИВЛЕЧЕННЫМИ К ПРОЕКТУ МЕНЕДЖЕРАМИ?		
14. ЕСТЬ ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ, ОТВЕЧАЮЩАЯ ЗА СВОЕВРЕМЕННОЕ ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА?		

15. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УГРОЗА КАКИХ-ЛИБО ИЗМЕНЕНИЙ, СПОСОБНЫХ НАНЕСТИ СЕРЬЕЗНЫЙ УЩЕРБ ПРОЕКТУ ДО ЕГО ЗАВЕРШЕНИЯ?		
16. ЕСТЬ ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ В БОЛЬШИХ ВНЕШНИХ ЗАКУПКАХ И ПОСТАВКАХ МАТЕРИАЛОВ, ОБОРУДОВАНИЯ, УСЛУГ?		
17. НУЖНО ЛИ ПРИВЛЕКАТЬ СУБКОНТРАКТОРОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ БОЛЬШОЙ ЧАСТИ ПРОЕКТА?		
18. НЕОБХОДИМА ЛИ ЭКСПЕРТИЗА ИЛИ УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТА ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ?		
19. МОЖЕТ ЛИ ЭКСПЕРТИЗА ИЛИ УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТА ВЫЗВАТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ?		
ИТОГОВЫЙ РАНГ		

ПРИМЕЧАНИЕ. РАНГ СООТВЕТСТВУЕТ СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ ФАКТОРА В УСПЕШНОМ ПРОДВИЖЕНИИ ПРОЕКТА. (5 – ОСОБО ВАЖНЫЙ, 1 – НЕ ОКАЗЫВАЮЩИЙ ВЛИЯНИЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА.)

1.5. ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСПЕХ ПРОЕКТА

ОСНОВНЫМИ ФАКТОРАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМИ УСПЕХ ПРОЕКТА, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛИДЕРСТВА, ЯВЛЯЮТСЯ:

- ВЛАДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ЯЗЫКОМ СОВМЕСТНО С ЯЗЫКОМ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА;
- УМЕНИЕ ОБЕСПЕЧИТЬ ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И НЕОБХОДИМУЮ МОТИВАЦИЮ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ И ОСТАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА;
- ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА В КОНТЕКСТЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ПРОЕКТА.

КАК ПРАВИЛО, ЭТИ ФАКТОРЫ РАБОТАЮТ В ЦЕПИ ЭТАПОВ ПРОЕКТА (РИС.1.2).

Цель > Команда проекта > Задачи > Время >
> Волнение > РЕЗУЛЬТАТ

РИС.1.2. ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА И УСПЕХ ПРОЕКТА:

Координация и связи

1. Союз между руководителем проекта и руководителями отделов, участвующих в осуществлении проекта.
2. Воодушевленность рабочей группы.
3. Ответственность рабочей группы.
4. Обязательность рабочей группы.
5. Союз между руководителем проекта и представителями общественности.
6. Союз между руководителем проекта и ответственным за развитие связей с клиентами.
7. Союз руководителя проекта с высшим руководством.
8. Личные качества руководителя проекта.
9. Способность подготовки реалистичных отчетов.
10. Административные способности руководителя проекта.

11. НЕФОРМАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ.
12. ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА.
13. АДЕКВАТНОСТЬ ПРОЦЕДУР ИЗМЕНЕНИЯ.
14. БЕЗОПАСНОСТЬ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ ГРУППОЙ.
15. УЧАСТИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ.
16. УЧАСТИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ В РЕШЕНИИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ПРОБЛЕМ.
17. ЭНТУЗИАЗМ КОМПАНИИ, НАЧАВШЕЙ ПРОЕКТ.
18. ПРИГОДНОСТЬ СТРАТЕГИИ ЗАВЕРШЕНИЯ РАБОТ.

АДЕКВАТНОСТЬ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА И СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

1. СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА СИСТЕМОЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ.
2. СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ.
3. УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА, ЗНАЧИМОСТЬ, ОБЩЕСТВЕННЫЙ ИНТЕРЕС
4. СТЕПЕНЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ЭНТУЗИАЗМА.
5. МАСШТАБЫ ПРОЕКТА ПО СРАВНЕНИЮ С ТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ.
6. ЗНАЧИМОСТЬ ПРОЕКТА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА.
7. ОТЛИЧИЕ ПРОЕКТА ОТ ТРАДИЦИОННЫХ.
8. ОПЫТ КОМПАНИИ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПОДОБНЫХ ПРОЕКТОВ.
9. БЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ.

СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ КРИТЕРИЕВ, ИХ СОГЛАСОВАННОСТЬ

1. ЗНАЧЕНИЕ БЮДЖЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА.
2. ЗНАЧЕНИЕ ГРАФИКА РАБОТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА.
3. ЗНАЧЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА.
4. ЗНАЧЕНИЕ БЮДЖЕТА ДЛЯ КОМПАНИИ.
5. ЗНАЧЕНИЕ ГРАФИКА РАБОТ ДЛЯ КОМПАНИИ.
6. ЗНАЧЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИИ.
7. ЗНАЧЕНИЕ БЮДЖЕТА ДЛЯ КЛИЕНТА.
8. ЗНАЧЕНИЕ ГРАФИКА РАБОТ ДЛЯ КЛИЕНТА.
9. ЗНАЧЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЛЯ КЛИЕНТА.

ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И БЮДЖЕТА (НЕГАТИВНОЕ)

1. ФИКСИРОВАННОСТЬ ЦЕН (ПРОТИВОРЕЧИЯ ТИПУ КОНТРАКТА).
2. УСЛОВИЯ ОСТРОЙ КОНКУРЕНЦИИ.
3. ПОВЫШЕННАЯ ОЗАБОЧЕННОСТЬ КОМПАНИИ СОБЛЮДЕНИЕМ БЮДЖЕТА.
4. ПОВЫШЕННАЯ ОЗАБОЧЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА СОБЛЮДЕНИЕМ БЮДЖЕТА.
5. ПОВЫШЕННАЯ ОЗАБОЧЕННОСТЬ КЛИЕНТА СОБЛЮДЕНИЕМ БЮДЖЕТА.

ИЗЛИШНИЙ НАЧАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ, КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ (НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ)

1. СЛОЖНОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ГРАФИКА РАБОТ.
2. СЛОЖНОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БЮДЖЕТА.
3. СЛИШКОМ ОПТИМИСТИЧНОЕ НАЧАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЗАТРАТАХ.
4. СЛОЖНОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ.
5. ПОВЫШЕННАЯ СЛОЖНОСТЬ ОСТАВШЕЙСЯ ЧАСТИ ПРОЕКТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДПОЛАГАЕМОМ НАРУШЕНИЕМ ГРАФИКА РАБОТ.
6. РАСПЛЫВЧАТОСТЬ ЦЕЛИ.
7. НЕРЕАЛЬНОСТЬ ГРАФИКА.
8. СПЕЦИФИЧНОСТЬ ПРОЕКТА.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- 1.Степень использования в проекте возможностей компании.
- 2.Первоначальный бюджет.
- 3.Общая стоимость проекта.

1.6. Учебные ситуации

Задание. Произведите оценку выделенных факторов по их значимости для успешной реализации проекта и эффективной работы команды менеджеров на основе динамического лидерства (табл.1.6). Зависят ли указанные оценки от вида проекта, его сложности, ограничений по бюджету и времени, требований качества и т.п.?

Примечание. Для оценки уровня важности (0 – несущественный, 1 –особо важный) используйте внутреннюю структуру факторов, приведенную выше. Ранг оценивается по степени важности фактора (5 – особо важный, 1 – не оказывающий влияния на реализацию проекта). Источники проблем в проекте могут быть разделены на структурные, функциональные и поведенческие.

Структурные источники проблем связаны с незнанием структуры проекта его участниками.

Функциональные проблемы связаны с непониманием своей конкретной роли участника проекта и вклада в результат.

Поведенческие проблемы определяются непрогнозируемыми действиями отдельных участников проекта, вне контекста их мотивации.

Таблица 1.6

Факторы формирования динамического лидерства в проектах (тест)

Определяющий фактор	Уровень важности	Ранг
1.Координация и связи		
2.Адекватность структуры проекта и системы контроля его реализации		
3.Уникальность проекта, значимость, общественный интерес		
4.Содержательность критериев, их согласованность		
5.Влияние конкуренции и бюджета (негативное)		
6.Излишний начальный оптимизм, концептуальные трудности (негативное влияние)		
7.Использование внутренних возможностей		
Итоговый ранг		

Задание. В группе Координация и связи определите виды источников проблем на этапах успешной работы и смены динамического лидера проекта.

Таблица 1.7

Фактор	Источники (С,Ф,П)
1.Союз между руководителем проекта и руководителями отделов, участвующих в осуществлении проекта	
2.Воодушевленность рабочей группы	

3.Ответственность рабочей группы	
4.Обязательность рабочей группы	
5.Союз между руководителем проекта и представителями общественности	
6.Союз между руководителем проекта и ответственным за развитие связей с клиентами	
7.Союз между руководителем проекта с высшим руководством	
8.Личные способности руководителя проекта	
9.Способность подготовки реалистичных отчетов	
10.Административные способности руководителя проекта	
11.Неформальная поддержка со стороны членов команды	
12.Полномочия руководителя проекта	
13.Адекватность процедур изменения	
14.Безопасность работ, выполняемых группой	
15.Участие рабочей группы в принятии решений	
16.Участие рабочей группы в решении наиболее важных проблем	
17.Энтузиазм компании, начавшей проект	
18.Пригодность стратегии завершения работ	
Итоговое количество (С= Ф= П=)	С= Ф= П=

Таблица 1.8

Источники проблем в группе факторов Координация и связи в процессе смены динамического лидера проекта

1. ФАКТОР	Источники (С,Ф,П)
1. Союз между руководителем проекта и руководителями отделов, участвующих в осуществлении проекта	
1. Воодушевленность рабочей группы	
1. Ответственность рабочей группы	
1. Обязательность рабочей группы	
1. Союз между руководителем проекта и представителями общественности	
1. Союз между руководителем проекта и ответственным за развитие связей с клиентами	

1. СОЮЗ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА С ВЫСШИМ РУКОВОДСТВОМ	
1. ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА	
1. СПОСОБНОСТЬ ПОДГОТОВКИ РЕАЛИСТИЧНЫХ ОТЧЕТОВ	
1. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА	
1. НЕФОРМАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ	
1. ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА	
1. АДЕКВАТНОСТЬ ПРОЦЕДУР ИЗМЕНЕНИЯ	
1. БЕЗОПАСНОСТЬ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ ГРУППОЙ	
1. УЧАСТИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	
1. УЧАСТИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ В РЕШЕНИИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ПРОБЛЕМ	
1. ЭНТУЗИАЗМ КОМПАНИИ, НАЧАВШЕЙ ПРОЕКТ	
1. ПРИГОДНОСТЬ СТРАТЕГИИ ЗАВЕРШЕНИЯ РАБОТ	
1. ИТОГОВОЕ КОЛИЧЕСТВО (C= Φ= П=)	C= Φ= П=

1.7. РЕШЕНИЯ К ТЕСТАМ И УПРАЖНЕНИЯМ

ТАБЛИЦА 1.9

ОТВЕТЫ К ТЕСТУ ДЛЯ ОЦЕНКИ НАЧАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Компетенция	Ранг	Пример	Ваш ранг
1. Роль заказчика / миссии проекта	1 (17) →	17	
2. Видение долгосрочных перспектив	2	6	
3. Ориентация на процесс управления	3	2	
4. Влияние политических аспектов	4 (21) →	21	
5. Оптимизация	5	5	
6. Ориентация на результат	6	8	
7. Системное мышление	7	3	
8. Инновационный характер / инициативность	8	11	
9. Фокусирование на преимуществах	9	9	
10. Ориентация на действия	10	10	
11. Развитие связей	10	14	
12. Инструктирование других	12	12	
13. Активное накопление информации	13	15	

14.Стратегические решения	14 (23) →	23	
15.Креативность	15 →	3 (15)	
16.Самоконтроль	15	13	
17.Стратегические решения	17	18	
19.Влияние сотрудничества	18	16	
20.Критическая ориентация	19	24	
21.Ожидание положительных результатов	20	24	
22.Опыт работы	21 →	1 (21)	
23.Межличностное взаимопонимание	22	22	
22. Сосредоточенность на деталях	22 →	7 (22)	
24.Противоречия в команде	24	20	
25. Эффективная ориентация	25	18	
26.Прямое влияние	26	26	
27.Бойцовские качества	27	27	
Итоговый ранг	119		

ПРАВИЛА САМООЦЕНКИ:

ПЕРЕПИШИТЕ УКАЗАННЫЕ ВАМИ В ХОДЕ ТЕСТИРОВАНИЯ РЕЙТИНГИ В ПОСЛЕДнюю ГРАфу ТАБЛ.1.9. КАК ПОКАЗАНО В ПРИМЕРЕ, ВЫДЕЛИТЕ СВЯЗИ, ГДЕ ОТКЛОНЕНИЯ ВАШЕГО ОТВЕТА ПРЕВЫШАЮТ 9, И УКАЖИТЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В СТОРОну БОльШЕГО ЗНАЧЕНИЯ, КАК ПОКАЗАНО В ПРИМЕРЕ.

ОПРЕДЕЛИТЕ ОБЩИЙ ИТОГОВЫЙ РАНГ В ВИДЕ СУММЫ ЗНАЧЕНИЙ С УЧЕТОМ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ БОльШЕЙ ВЕЛИЧИНЫ. (СМ. ПРИМЕР.)

ЕСЛИ ПОЛУЧЕННАЯ СУММА МЕНЬШЕ 130, ТО ВЫ ОБЛАДАЕТЕ СТАРТОВОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТЬЮ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.

ЕСЛИ СУММА БОльШЕ 130, ТО ВЫ МОЖЕТЕ ОЖИДАТЬ УСПЕХ В ДРУГИХ ВИДАХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Ключ к ответу по тесту Основные движущие силы проекта

ЕСЛИ ПОЛУЧЕННАЯ ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА РАНГА

БОльШЕ 80, ВЫ НЕ УВЕРЕНЫ В ПРАВИЛЬНОМ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА;

МЕНЬШЕ 30, ВЫ НЕ ЖЕЛАЕТЕ ПЕРЕМЕН В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И “ПЛЫВЕТЕ ПО ТЕЧЕНИЮ”;

БОльШЕ 30 И МЕНЬШЕ 80, ВЫ МОЖЕТЕ СТАТЬ ДИНАМИЧЕСКИМ ЛИДЕРОМ И СМОЖЕТЕ ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Ключ к ответу по тесту Факторы формирования динамического лидерства в проектах

ЕСЛИ ПОЛУЧЕННАЯ ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА РАНГА

БОльШЕ 25, ВЫ ИЗЛИШНЕ ОПТИМИСТИЧНЫ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА;

МЕНЬШЕ 10, ВЫ СЛИШКОМ ПАССИВНЫ И НЕ ЖЕЛАЕТЕ ПЕРЕМЕН В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ;

БОльШЕ 10 И МЕНЬШЕ 25, ВЫ МОЖЕТЕ СТАТЬ ДИНАМИЧЕСКИМ ЛИДЕРОМ ПРОЕКТА.

1.8. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ

Специфика управления сложными проектами и проблем динамического лидерства заключается в особой сложности задач, которые непрерывно приходится решать менеджерам проекта, и при низком уровне исполнительской культуры в среде участников проекта: заказчик, инвестор, финансирующие организации, менеджеры проекта, исполнители работ проекта, окружающая организация, службы контроля (технического, финансового, налогового и т.п.).

В этом случае проектный менеджмент рассматривается как универсальный язык общения между участниками проекта. От однозначного и профессионально правильного понимания языка проектного менеджмента во многом зависит результат реализации сложного проекта с точки зрения выбранных критериев (времени, стоимости, качества и т.п.).

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ ПРОЕКТАМИ ФОРМИРУЮТСЯ ВОКРУГ СЛЕДУЮЩИХ ФАКТОРОВ:

- требования заказчиков к проекту и повышение их компетентности. При этом срабатывает принцип “аппетит приходит во время еды”;
- сложность результирующих продуктов или проектов. Эта сложность рассматривается в качестве объективного свойства системы, которое требует децентрализации функций управления и использования иерархии в качестве средства борьбы со сложностью задач управления. Обычно в такой схеме управления возникает значительное количество конфликтов при принятии решений менеджерами одного уровня. Каждый менеджер пытается “перетянуть одеяло на себя”;
- взаимосвязь и взаимовлияние с внешним окружением проектов (экономическое, политическое, экологическое, социальное, культурное окружение). Такие связи достаточно часто негативно влияют на ход выполнения проекта. Например, Вы менеджер проекта достройки Хмельницкой АЭС. Выходя из дома Вы ежедневно сталкиваетесь с пикетами “зеленых” и лозунгами “долой АЭС”;
- степень неопределенности и риска. В сложных проектах степень риска всегда намного выше, так как она балансируется эффектом реализации проекта. Здесь срабатывает народная мудрость “за все приходится платить”;
- организационные перестройки. Такие перестройки неизбежны, так как система управления проектом должна отображать изменения объекта управления, которые заключаются в изменениях структуры реорганизации. Это объективное свойство любого сложного проекта, а отсутствие изменений в сложном проекте в процессе его реализации является “не правилом, а исключением”;
- частота смены технологий. Это свойство обуславливается значительной длительностью проекта, с одной стороны, и желанием заказчика получить результат, соответствующий последним технологическим достижениям, с другой. Неизбежность замены технических и технологических решений позволяет удовлетворить ожидания заказчика по типу “хочу то, но не знаю что”;
- ошибки планирования и ценообразования. Эти ошибки являются неотъемлемым атрибутом любого сложного проекта. В этом случае менеджеры проекта всегда находятся под “перекрестным огнем” проектировщиков, заказчика и исполнителей работ. Этот треугольник является источником большинства проблем, возникающих в процессе мониторинга проекта.

1.8.1. Учебные ситуации

Учебная ситуация 1

Вы менеджер проекта строительства гидроаккумулирующей станции в поселке Константиновка в рамках программы развития комплекса Южно-украинской АЭС. Проект начинается в условиях глубокого энергетического и экономического кризиса в Украине.

Задание. Приведенный в табл. 1.10 тест позволяет выделить специфические свойства сложных проектов и сформулировать проблемы управления сложными проектами. Ответьте на вопросы теста “да/нет” и обсудите круг проблем менеджеров проекта в контексте приведенной выше ситуации.

Таблица 1.10

Вопрос	Ответ “да/нет”
1	2
1. Является проект большим с точки зрения объемов работ и времени?	
2. Является ли проект технически очень сложным, повлекут ли принятые технические решения будущие изменения в проекте?	
3. Представляет ли проект собою настоящую систему, состоящую из отдельных частей или подсистем, которые должны быть объединены в единое функционально связанное целое?	
4. Является ли проект частью другой системы и необходима ли тесная интеграция с ней, особенно, если эта большая система имеет проектную организацию?	
5. Ощущает ли высшее руководство большую потребность в едином источнике информации и ответственности за проект в целом?	
6. Необходим ли строгий сметный и финансовый контроль за использованием ресурсов проекта?	
7. Предвидятся ли большие ограничения в смете и календарных графиках?	
8. Необходимо ли быстрое реагирование на изменение условий проекта?	
9. Связан ли проект с привлечением большого числа функциональных подразделений и видов работ?	
10. Может ли проект серьезно задеть сложившуюся оргструктуру?	
11. Необходимо ли привлечение более двух подразделений для взаимодействия с заказчиками или потребителями?	
12. Есть ли другие сложные проекты, которые будут внедряться и конкурировать с рассматриваемым?	
13. Возможен ли конфликт между командой менеджеров проекта и привлеченными к проекту менеджерами субподрядных организаций?	
14. Есть ли организация, отвечающая за своевременное завершение проекта?	
15. Существует ли угроза каких-либо технических и технологических изменений, способных нанести серьезный ущерб проекту до его завершения?	
16. Есть ли необходимость в больших внешних закупках и поставках материалов, оборудования, услуг?	
17. Нужно ли привлекать субконтракторов для выполнения большей части проекта?	

18. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УГРОЗА ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИЗ-ЗА КОНКУРЕНЦИИ ЗА ОБЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ПРОЕКТА?	
--	--

Для самоанализа по тесту необходимо:

1. Выделить элементы, оказывающие решающее значение для команды менеджеров проекта, с точки зрения будущих проблем мониторинга проекта.
2. Указать источники потенциальных проблем сложного проекта.

Учебная ситуация 2

Рассмотрим проект строительства объекта “Укрытие” Чернобыльской АЭС.

Задание 1. В табл. 1.11 укажите приоритеты для всех заинтересованных лиц проекта по параметрам “стоимость”, “время”, “ресурсы”, “качество” по шкале 0–10 (0 – минимальное значение, 10 – максимальное). Для параметра “ресурсы” 0 трактуется как минимальное внимание к трудовым ресурсам, 10 – как максимальное.

Таблица 1.11

Заинтересованные лица проекта	Время	Стоимость	Ресурсы	Качество
Менеджмент верхнего уровня				
Менеджер проекта				
Менеджер рабочей группы				
Рабочая группа				
Владелец				
Внутренние и внешние консультанты				
Аудиторы				
Не являющиеся членами рабочей группы (бухгалтеры)				
Корпоративное управление				

1.8.2. Разыгрывание ситуаций в управлении сложными проектами

Ситуация

Вы руководите крупной организацией с линейной структурой управления под названием Прогресс. Организация производит высокотехнологичную электронную продукцию. Кризисная ситуация в отрасли и, следовательно, в бизнесе вашей организации приводит вас к выводу о необходимости формирования стратегии выхода из кризиса и развития организации. Вы являетесь лидером организации и решаете стратегию развития сформулировать в виде ряда проектов. Реализация этих проектов может потребовать от вас выявления основных движущих сил проекта и подготовки решения об изменении структуры управления.

В приведенном ниже тесте ответьте на вопросы и кратко сформулируйте свое предложение.

Дискуссия. Стратегия развития организации и ее поддержка со стороны проектного менеджмента. Каким образом можно использовать основные движущие силы проекта?

ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА И УСПЕХ ПРОЕКТА:

Координация и связи

1. Союз между руководителем проекта и руководителями отделов, участвующих в осуществлении проекта.
2. Воодушевленность рабочей группы.
3. Ответственность рабочей группы.
4. Обязательность рабочей группы.
5. Союз между руководителем проекта и представителями общественности.
6. Союз между руководителем проекта и ответственным за развитие связей с клиентами.
7. Союз между руководителем проекта с высшим руководством.
8. Личные способности руководителя проекта.
9. Способность подготовки реалистичных отчетов.
10. Административные способности руководителя проекта.
11. Неформальная поддержка со стороны членов команды.
12. Полномочия руководителя проекта.
13. Адекватность процедур изменения.
14. Безопасность работ, выполняемых группой.
15. Участие рабочей группы в принятии решений.
16. Участие рабочей группы в решении наиболее важных проблем.
17. Энтузиазм компании, начавшей проект.
18. Пригодность стратегии завершения работ.

Адекватность структуры проекта и системы контроля его реализации

1. Степень удовлетворенности руководителя проекта системой планирования и контроля.
2. Степень удовлетворенности рабочей группы организационной структурой.

Уникальность проекта, значимость, общественный интерес

1. Степень общественного энтузиазма.
2. Масштабы проекта по сравнению с традиционными проектами.
3. Значимость проекта научно-технического прогресса.
4. Отличие проекта от традиционных.
5. Опыт компании в осуществлении подобных проектов.
6. Благожелательность средств массовой информации.

Содержательность критериев, их согласованность

1. Значение бюджета для руководителя проекта.
2. Значение графика работ для руководителя проекта.
3. Значение технической реализации для руководителя проекта.
4. Значение бюджета для компании.
5. Значение графика работ для компании.
6. Значение технической реализации для компании.
7. Значение бюджета для клиента.
8. Значение графика работ для клиента.
9. Значение технической реализации для клиента.

Влияние конкуренции и бюджета (негативное)

1. Фиксированность цен (противоречия типу контракта).
2. Условия острой конкуренции.
3. Повышенная озабоченность компании соблюдением бюджета.
4. Повышенная озабоченность руководителя проекта соблюдением бюджета.
5. Повышенная озабоченность клиента соблюдением бюджета.

Излишний начальный оптимизм, концептуальные трудности (негативное влияние)

1. Сложность соблюдения графика работ.

- 2.Сложность соблюдения персонального бюджета.
- 3.Слишком оптимистичное начальное представление о затратах.
- 4.Сложность соблюдения технических требований.
- 5.Повышенная сложность оставшейся части проекта по сравнению с предполагаемым наущением графика работ.
- 6.Расплывчатость цели.
- 7.Нереальность графика.
- 8.Специфичность проекта.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- 1.Степень использования в проекте возможностей компании.
- 2.Первоначальный бюджет.
- 3.Общая стоимость проекта.

Задание. Произведите оценку выделенных факторов по их значимости для успешной реализации проекта и эффективной работы команды менеджеров на основе динамического лидерства. Зависят ли указанные оценки от вида проекта, его сложности, ограничений по бюджету и времени, требований качества и т.п.

Источники проблем в проекте могут быть разделены на структурные, функциональные и поведенческие. Структурные источники проблем связаны с незнанием структуры проекта его участниками.

Функциональные проблемы связаны с непониманием конкретными участниками проекта своей роли и вклада в результат.

Поведенческие проблемы определяются непрогнозируемыми действиями отдельных участников проекта, вне контекста их мотивации.

ТЕСТ. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В СЛОЖНЫХ ПРОЕКТАХ РАЗВИТИЯ

Задание: В группе Координация и связи определите виды источников проблем на этапах успешной работы и смены динамического лидера проекта.

Таблица 1.12

Источники проблем в группе факторов Координация и связи в процессе успешной работы лидера проекта

Фактор	Источники (С,Ф,П)
1	2
1. Союз между руководителем проекта и руководителями отделов, участвующих в осуществлении проекта	
2. Воодушевленность рабочей группы	
3. Ответственность рабочей группы	
4. Обязательность рабочей группы	
5. Союз между руководителем проекта и представителями общественности	
6. Союз между руководителем проекта и ответственным за развитие связей с клиентами	
7. Союз руководителя проекта с высшим руководством	

8. Личные качества руководителя проекта	
9. Способность подготовки реалистичных отчетов	
10. Административные способности руководителя проекта	
11. Неформальная поддержка со стороны членов команды	
12. Полномочия руководителя проекта	
13. Адекватность процедур изменения	
14. Безопасность работ, выполняемых группой	
15. Участие рабочей группы в принятии решений	
16. Участие рабочей группы в решении наиболее важных проблем	
17. Энтузиазм компании, начавшей проект	
18. Пригодность стратегии завершения работ	
Итоговое количество (С= Ф= П=)	С= Ф= П=

1.8.3. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Для описания обстановки, комплексной оценки состояния проекта используются следующие классические методы:

- АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ, БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ (SWOT–АНАЛИЗ);
 - ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ ПРОЕКТА: СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ, УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА, ПОТЕНЦИАЛ ТЕХНОЛОГИЙ, ГИБКОСТЬ ПО СРОКАМ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ПО ОБЪЕМАМ ПРОИЗВОДСТВА И Т.П.;
 - ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ – ЧИСЛЕННОСТЬ, УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ, КВАЛИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ И МЕНЕДЖЕРОВ, НАЛИЧИЕ КОМАНДЫ, КОРПОРАТИВНОГО ДУХА, ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ, ЖЕЛАНИЕ АКТИВНО РАБОТАТЬ И УЧИТЬСЯ И Т. П.;
 - ОЦЕНКА МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ;
- ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ.

РАССМОТРИМ ПРИМЕР АНАЛИЗА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ.

УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ

Открытое акционерное общество “Транспортник” создано в процессе приватизации государственного автотранспортного предприятия.

Предприятие расположено на двух площадках, расстояние между которыми 10 км.

Площадка №1 – размер земельного участка 12 га. На площадке расположены гараж на 180 автомобилей, автомастерские, склад запасных частей, столовая, автотранспорт в количестве 82 единиц, гараж на 80 автомобилей, который не используется.

Таблица 1.13

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Показатель	1991 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.
Объем работ /услуг/, тыс. грн.	20000	8000	6000	4000
Затраты, тыс. грн.	13000	7000	5400	4020
Прибыль, тыс. грн.	7000	1000	600	(20)
Численность работников, всего	260	200	180	160
в т.ч. ИТР	25	20	20	20
Объем услуг на одного работающего	76,9	40,0	33,3	25,0
Запасы, тыс. грн.,	14500	7200	6000	4500
в т.ч. в днях	261	324	359	405
Количество автомобилей, всего	200	150	100	82
в том числе:				
– грузовых	170	127	64	27
– микроавтобусов	20	20	35	52
– таксомоторов	10	3	1	3
Дебиторская задолженность, тыс. грн.	4000	3000	4800	4000
Кредиторская задолженность:				
тыс. грн.,	4030	5500	6800	8000
в т.ч. банковский кредит		700	900	1700

Площадка №2 – размер земельного участка 9 га. На площадке размещены двухэтажный админкорпус, профилакторий, склад запасных частей для автобусного парка и таксомоторов, объект незавершенного строительства – гараж для микроавтобусного парка. Объект строится с января 1992 г. и находится в завершающей стадии строительства – осталось выполнить отделочные работы. Стоимость завершения работ 600 000 грн. В 900 метрах от площадки проходит колея железнодорожных путей.

Предмет деятельности предприятия – оказание услуг населению и юридическим лицам по пассажирским и грузовым перевозкам.

На протяжении двух лет предприятие периодически оказывает услуги по грузовым перевозкам акционерному обществу “Хлеб Украины”, которое занимается поставками хлебобулочных изделий и прочего торговым предприятиям г. Киева и различных областей Украины. Удельный вес услуг, оказываемых ОАО “Транспортник” ОАО “Хлеб Украины”, в общем объеме услуг 12%. В 1998 г. 50% в общем объеме услуг составляли пассажирские перевозки.

Дискуссия. Стратегия реструктуризации предприятия и ее поддержка со стороны проектного менеджмента. Каким образом можно использовать сильные стороны и благоприятные возможности при реализации проекта реструктуризации предприятия?

Задание. На основе предлагаемых далее характеристик сильных и слабых сторон реструктурируемых предприятий выполните SWOT-анализ.

1. Опишите проблемы предприятия по приведенной ниже структуре.
2. Результаты анализа занесите в табл. 1.14.

Таблица 1.14

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОАО «ТРАНСПОРТНИК» ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ

№ п/ п	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СТРУКТУРА ПРОБЛЕМ

1. УГРОЗА БАНКРОТСТВА.
2. НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА.
3. ОТСУТСТВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.
4. ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА.
5. ПРОИЗВОДСТВЕННО–ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ.
6. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ДАЛЕЕ ПРИВЕДЕНЫ ТИПИЧНЫЕ ПРИМЕРЫ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИЙ.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ:

- законченный цикл производства;
- выпуск нужной продукции для населения;
- наличие мощного производственного и трудового потенциала;
- желание руководства изменить все к лучшему;
- большой потенциал и оптимизм коллектива;
- директор, его работоспособность, энергичность;
- руководство не боится новых методов решения проблем через проекты развития;
- большой потенциал в творческой работе специалистов.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ:

- излишняя централизация управления;
- отсутствие целенаправленной работы по выходу из кризиса;
- нет четкой программы развития;
- затратный механизм производства продукции и/или услуг;
- отсутствует четкая финансовая политика;
- незаинтересованность работающих в результатах труда;
- невостребованность возможностей работающих;

- НЕТ СВОЕВРЕМЕННОГО ИЗМЕНЕНИЯ ПОЛИТИКИ НА РЫНКАХ, НЕПРАВИЛЬНО СФОРМИРОВАН АССОРТИМЕНТ;
- РАССТРОЕННЫЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ;
- ПЛОХО СЧИТАЮТСЯ ДЕНЬГИ, ОТСУТСТВИЕ СОПОСТАВЛЕНИЯ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ;
- НЕТ СПЛОЧЕННОЙ КОМАНДЫ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ;
- ОТСУТСТВИЕ СЛАЖЕННОЙ РАБОТЫ, ДУБЛИРОВАНИЕ;
- НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНФОРМАЦИИ, НЕ ВСЕ РЕШЕНИЯ ДОХОДЯТ ДО ПОДЧИНЕННЫХ;
- НЕТ ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПЕРЕД ПОДЧИНЕННЫМИ;
- НЕГИБКОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ;
- НИЗКАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ;
- ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ПИРАМИДА НЕУПРАВЛЯЕМА;
- СЛУЖБЫ ДУБЛИРУЮТ ДРУГ ДРУГА;
- ОГРОМНАЯ ИНЕРЦИОННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И СЛАБАЯ ДИСЦИПЛИНА ВЫПОЛНЕНИЯ;
- ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА, СБЫТА ПРОДУКЦИИ;
- ПОПЫТКИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СТАРЫМ ПОДХОДОМ.

УГРОЗЫ:

- ОБНИЩАНИЕ РАБОТНИКОВ, УГРОЗА ОСТАТЬСЯ БЕЗ РАБОТЫ;
- ЛЮДИ ПЕРЕСТАЮТ ВЕРИТЬ, ЧТО ПРОЕКТ (ПРЕДПРИЯТИЕ) ВЫЙДЕТ ИЗ КРИЗИСА;
- ТЯНЕТ ВНИЗ НАШЕ СОЗНАНИЕ, КОТОРОЕ ТРУДНО НАПРАВИТЬ В НОВОЕ РУСЛО;
- СТАРЫЕ ЗНАНИЯ, НЕУМЕНИЕ ПЕРЕСТРОИТЬСЯ;
- НЕПОДГОТОВЛЕННОСТЬ К РАБОТЕ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ;
- УЙДУТ ХОРОШИЕ КАДРЫ.

Благоприятные возможности:

- НЕДОРОГАЯ И ПРАКТИЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ;
- БОЛЬШОЙ АССОРТИМЕНТ, РАССЧИТАННЫЙ В ОСНОВНОМ НА СРЕДНЕГО ПОКУПАТЕЛЯ;
- ПРОДУКЦИЯ ВСЕГДА БУДЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СПРОСОМ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ПОСЛЕДНЕГО И СЛЕДУЯ ЗА МОДОЙ;
- ЖЕЛАНИЕ РАБОТАТЬ И ДОБИТЬСЯ ЛУЧШЕГО.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. АБРАМОВА А.И. ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ. — К., 1990.
2. АТВАТЕР И. Я ВАС СЛУШАЮ: СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ, КАК ПРАВИЛЬНО СЛУШАТЬ СОБЕСЕДНИКА / ПЕР. С АНГЛ. — М., 1984.
3. БЕКЛЕМИШЕВ Е.П. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ. — М., 1990.
4. БУРЛАКОВА В.В., АБРАМОВА А.И. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЕЙ И МЕТОДОВ РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ. — К., 1990.
5. БУШУЕВ С.Д., МОРОЗОВ В.В. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ В ПРОЕКТАХ: В 2 Т. / УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, УКРИНТЭИ. — К.: УКРИНТЭИ, 1999. Т.1. — 188 с., Т.2. — 196 с.
6. ВОРОПАЕВ В.И. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В РОССИИ / РАУП СОВНЕТ. — М., 1995. — 225 с.
7. ВИХАНСКИЙ Ф.С., НАУМОВ А.И. МЕНЕДЖМЕНТ: УЧЕБНИК ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ ВУЗОВ. — М., 1994. — 224 с.
8. В.Н. БУРКОВ, Д.А. НОВИКОВ. КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОЕКТАМИ. — М., 1997. — 187 с.
9. ВУДКОК М., ФРЕНСИС М. РАСКРЕПОЩЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР. ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ—ПРАКТИКА / ПЕР. С АНГЛ.—М., 1991.
10. ГРЕЙСОН ДЖ., О'ДЕЛЛ К. АМЕРИКАНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПОРОГЕ ХХІ ВЕКА / ПЕР. С АНГЛ.—М., 1991.
11. ДОЙЛ Д. КАК СОЗДАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ, ВКЛАДЧИКОВ, ЭКОНОМИЧЕСКИХ СЛУЖБ / ПЕР. С АНГЛ. — ТАЛЛИН, 1991.
12. ЖАРИКОВ Е.С. ВСТУПАЮЩЕМУ В ДОЛЖНОСТЬ: НАУЧНО—ПОПУЛЯРНЫЙ СПРАВОЧНИК ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ. — М., 1985.
13. ЗАЙБЕРТ Л. ВАШЕ ВРЕМЯ — В ВАШИХ РУКАХ. СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ, КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ / ПЕР. С НЕМ. — М., 1990.
14. ЗИГЕРТ В., ЛАНГ Л. РУКОВОДИТЬ БЕЗ КОНФЛИКТОВ / СОКР. ПЕР. С НЕМ. — М., 1990.
15. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ / С.Д. ИЛЬЕНКОВА, Л.М.ГОХБЕРГ, С.Ю.ЯГУДИН И ДР.; ПОД РЕД. С.Д. ИЛЬЕНКОВОЙ. — М., 1997. — 327 с.
16. КЕРІВНИЦТВО З ПИТАНЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОВІДНИК / УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. — К., 1999.—198 с.
17. КОВАЛЕВ А.Г. РУКОВОДИТЕЛЮ О РАБОТНИКЕ. — М., 1988.
18. ЛАДАНОВ И.Д. ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. В 3—х ЧАСТЯХ. — М., 1992.
19. МЕСХОН М.Х., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА/ПЕР.С АНГЛ. — М., 1992.— 702 с.
20. МАРТЫНОВ С.Д. ПРОФЕССИОНАЛЫ В УПРАВЛЕНИИ. — Л., 1991.
21. МЕСХОН М., АЛЬБЕРТ М., ФЕДОУРИ Ф. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА / ПЕР. С АНГЛ. — М., 1992.
22. МЕРСЕР Д. ИБМ: УПРАВЛЕНИЕ В САМОЙ ПРЕУСПЕВАЮЩЕЙ КОРПОРАЦИИ МИРА / ПЕР. С АНГЛ.—М., 1991.
23. МОНДЕН Я. "ТОЁТА": МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ / ПЕР. С АНГЛ. — М., 1989.
24. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: УЧЕБНИК ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМ. НАПРАВЛЕНИЙ /ПОД РЕД.В.Д.ШАПИРО. — СПБ., 1996. — 610 с.
25. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА / СОСТ. В.В.ДИДЫК. — ВИЛЬНЮС, 1989.
26. НОСКОВ В.И. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПСИХОФИЗИЧЕСКОЙ САМОПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА: УЧЕБ. ПОСОБИЕ. — ДОНЕЦК, 1992.
27. ОБОЗОВ Н.Н., ЩЕКИН Г.В. ПСИХОЛОГИЯ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ: СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ. —К., 1990.
28. ПРАКТИКА ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ / СОСТ. Ю.С.ЛИМОНОВ. — Л., 1991.
29. РОДЖЕРС Ф.ДЖ. ИБМ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ: ЧЕЛОВЕК, ФИРМА, МАРКЕТИНГ / ПЕР. С АНГЛ. —М.,1990.
30. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ / СОСТ. Л.А.МЕДВЕДЬ, Н.Л.БАГРИЙ. — М., 1990.
31. ТАРАСОВ В.К. ПЕРСОНАЛ—ТЕХНОЛОГИЯ: ОТБОР И ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ. —Л., 1989.
32. УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО НАУКА И ИСКУССТВО / А.ФАЙОЛЬ, Г.ЭМЕРСОН, Ф.ТЭЙЛОР, Г.ФОРД: ПЕР. С АНГЛ.—М., 1992. — 351 с.
33. ФАЛМЕР Р.М. ЭНЦИКЛОПЕДИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, В 5—ти ТОМАХ: ПЕР. С АНГЛ. —М.,1992.
34. ФУЛЛЕР Д. УПРАВЛЯЙ ИЛИ ПОДЧИНЯЙСЯ! ПРОВЕРЕННАЯ ТЕХНИКА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОСОБИЕ ДЛЯ ШКОЛ БИЗНЕСА: ПЕР. С АНГЛ. — М., 1992.
35. ЩЕКИН Г.В. ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА: УЧЕБНИК. В 2—х ТОМАХ. — К., 1993.

36. ЩЕКИН Г.В. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. В 2-х томах. — К., 1993.
37. ЩЕКИН Г.В. КАК ЧИТАТЬ ЛЮДЕЙ ПО ИХ ВНЕШНЕМУ ОБЛИКУ. — К., 1992.
38. ЭНГСТЛЕР П. РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ БИЗНЕСМЕНОВ / ПЕР. С НЕМ. — К., 1992.
39. ЯКОККА ЛИ. КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА: ПЕР. С АНГЛ. — М., 1991.

ПРИЛОЖЕНИЕ



УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

УКРАИНА, 252037 КИЕВ
Воздухофлотский пр. 31
ТЕЛ./ФАКС (044) 241-54-00
ФАКС (044) 245-48-57
EMAIL BUSH@UPMA.FREENET.KIEV.UA

31 POVITROFLOTSKIY PROSP.
KIEV 252037, UKRAINE
TEL./FAX (044) 241-54-00
FAX (044) 245-48-57

ЦЕЛИ АССОЦИАЦИИ

UPMA (Организована в 1993 г., с 1988 по 1992 гг. входила в состав и руководящие органы Советской Ассоциации управления проектами - СОВНЕТ) – профессиональная Ассоциация управления проектами, член Международной Ассоциации управления проектами - IPMA (INTERNET). UPMA входит в состав Европейского и Американского институтов управления проектами (PMI) – профессиональных организаций по управлению проектами. Усилия Ассоциации направлены на развитие культуры управления проектами с использованием современных методов и информационных систем, международная сертификация профессиональных проектных менеджеров по системе IPMA, оказание консультационных услуг, проведение учебных курсов по управлению проектами, издание книг, стандартов, учебных пособий и т.д. С 1997 г. ассоциация имеет прямой контракт с крупнейшей мировой профессиональной структурой в области проектного менеджмента – PMI Американский институт проектного менеджмента.

Члены UPMA оказывают широкий спектр услуг по управлению проектами – от обоснования осуществимости проекта, построения программ развития организаций и бизнес-планов, мониторинга и контроля за реализацией проекта, до исследования "коммерческой выживаемости" фирм и поиска путей повышения эффективности их бизнеса. Деятельность UPMA распространяется на межгосударственные проекты и участие в международных программах.

ОРГАНИЗАЦИЯ

UPMA вместе с Институтом Экономического Развития (ИЭР) Мирового Банка создала и поддерживает сеть учебно-консультационных центров по управлению проектами в Украине с главным центром в г. Киеве. Сегодня эта сеть охватывает следующие регионы: Киев, Харьков, Одесса, Луганск, Львов, Николаев, Донецк. Это позволяет Ассоциации управлять проектами, где бы они не реализовались на территории Украины.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Ассоциация рекомендует заказчику одну из фирм-членов Ассоциации в зависимости от типа проекта. Гибкий механизм создания профессиональных команд менеджеров и исполнителей позволяет UPMA успешно решать разнообразные задачи в области управления проектами.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА;

ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ;

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЕКТА;

МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА; УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ ВРЕМЕНИ, СТОИМОСТИ И РЕСУРСОВ ПРОЕКТА;

КООРДИНАЦИЯ ПРОЕКТА И МНОГОПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ;

ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ;
ПОСТРОЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ, ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА В ПРОЕКТЕ;
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ;
АНАЛИЗ РИСКОВ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ;
ОЦЕНКА БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА;
ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТАХ РАЗВИТИЯ;
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.
КОНСУЛЬТАЦИИ
РАЗРАБОТКА ТЭО ПРОЕКТА И БИЗНЕС-ПЛАНОВ;
ВЫПОЛНЕНИЕ АНАЛИЗА И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПЕРЕХОДУ К ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ФОРМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ;
РАЗРАБОТКА ВНУТРИФИРМЕННОГО СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ;
РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ;
ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ:
УПРАВЛЕНИЕ СМЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ;
СВЯЗЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ С ПРОЦЕССОМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ;
УПРАВЛЕНИЕ ЗАКАЗАМИ И ПОСТАВКАМИ ОБОРУДОВАНИЯ;
ДОКУМЕНТООБОРОТ КОМПАНИИ.
СОЗДАНИЕ И ПОДГОТОВКА КОМАНД МЕНЕДЖЕРОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ; ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ С ОСНОВНЫМИ СЛУЖБАМИ И ПОДРЯДЧИКАМИ, ВОВЛЕЧЕННЫМИ В ПРОЕКТ;
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ТЕНДЕРОВ И УЧАСТИЕ В НИХ.
ОБУЧЕНИЕ
ИНТЕНСИВНЫЕ УЧЕБНЫЕ КУРСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ, ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА, ФИНАНСОВОМУ И ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ОБОСНОВАНИЮ ПРОЕКТОВ, УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И ЗАКУПКАМ (ТЕНДЕРЫ, КОНТРАКТЫ) ДЛИТЕЛЬНОСТЬЮ 3, 5 И 10 ДНЕЙ;
ТРЕНИНГОВЫЕ КУРСЫ ПО ПРОГРАММНЫМ ПРОДУКТАМ PRIMAVERA.

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО СИСТЕМЕ IPMA (четыре уровня).

КЛИЕНТЫ И ПРОЕКТЫ

За последние несколько лет Ассоциация оказывала услуги клиентам в России, Украине и других странах СНГ в различных областях управления проектами. В их числе:
НАЦИОНАЛЬНОЕ Агентство Украины по Реконструкции и Развитию - консультации по мониторингу проектов Всемирного Банка; Проекты Всемирного Банка (6 проектов) - консультационные услуги по проведению международных тендеров и мониторингу проектов;
Мировой Банк Реконструкции и Развития - реализация программы подготовки менеджеров проектов для Украины. За время реализации программы прошли подготовку более 1500 специалистов из различных министерств, банков, государственных и акционерных производственных и коммерческих организаций;
Фонд ЕВРАЗИЯ - проведение ряда семинаров для ресурсных центров по управлению проектами и динамическому лидерству в проектах развития негосударственных организаций (НГО);
НАТО - организация, проведение международной конференции и выпуск книги “Моделирование и управление сложными проектами”;
УКРАИНСКИЙ ЦЕНТР СЕРТИФИКАТНЫХ АУКЦИОНОВ – обучение команд менеджеров (12 команд) по развитию по пяти основным циклам учебных курсов;
ЧЕРНОБЫЛЬСКАЯ, ЮЖНО-УКРАИНСКАЯ, ХМЕЛЬНИЦКАЯ И РОВЕНСКАЯ АЭС – внедрение информационных технологий управления проектами строительства, ремонта, приостановки и запуска реакторов;
КАНКОМ (ANDRUS) – планирование и контроль проекта создания оптоволоконной связи в г.Киеве;
РОСТЕЛЕКОМ – внедрение информационной системы управления проектами и контроль проектов, реализующихся по кредиту Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) – телекоммуникационный проект "2х2";
ЛУКОЙЛ – планирование и контроль проекта реконструкции и модернизации нефтеперерабатывающего завода;

ИГНАЛИНСКАЯ АЭС – УПРАВЛЕНИЕ РЕМОНТАМИ И СТРОИТЕЛЬСТВОМ НОВЫХ БЛОКОВ;
ABB LUMMUS GLOBAL – ОБУЧЕНИЕ РОССИЙСКИХ И УКРАИНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ,
ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТОВ В СЕКТОРАХ ХИМИЧЕСКОЙ ПЕРЕРАБОТКИ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ;
HILL INTERNATIONAL - ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА СТРОИТЕЛЬСТВА БЛОКА №4 РАЗДАНСКОЙ ГРЭС В
ЕРЕВАНЕ, КОТОРЫЙ РЕАЛИЗУЕТСЯ ПО ЗАЙМУ ЕБРР.

ВЫСШИЙ СТАНДАРТ И КАЧЕСТВО

UPMA ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА САМЫЕ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ И ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. ЭТО – ПОЛИТИКА UPMA. ПЕРСОНАЛ ХОРОШО ОБУЧЕН И ЖЕЛАЕТ ДОСТИГНУТЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ С НАИЛУЧШИМ РЕЗУЛЬТАТОМ.

ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО УСЛУГИ, ОКАЗЫВАЕМЫЕ UPMA, ВСЕГДА ИМЕЮТ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО. ВСЕ БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО УКРАИНСКИХ И ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ И АГЕНТСТВ СОТРУДНИЧАЮТ С UPMA, ГАРАНТИРУЯ ДЛЯ СЕБЯ ВНУТРЕННЕЕ КАЧЕСТВО И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ.

ПРЕЗИДЕНТ UPMA
ПРОФЕССОР, Д-Р ТЕХН. НАУК

С.Д. БУШУЕВ

УКРАИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРОВОДИТ ЦИКЛЫ УЧЕБНЫХ КУРСОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (5 ДНЕЙ)

ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА;
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ;
ФИНАНСИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА;
ПЛАНИРОВАНИЕ, ВИДЫ МОДЕЛЕЙ И ТИПЫ ПЛАНОВ;
РАЗРАБОТКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАТИВНЫХ ПЛАНОВ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ;
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ;
МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА, УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ;
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ;
КОНТРОЛЬ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА;
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ;
ТРЕНИНГОВЫЙ КУРС ПО ПРОГРАММНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ SURE TRAK;
ИНТЕГРАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ.

ПОДГОТОВКА, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТОВ (5 ДНЕЙ)

МЕСТО ЭКСПЕРТИЗЫ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ПРОЕКТА;
СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ МЕТОДИКИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА (ВСЕМИРНЫЙ БАНК, UNIDO, ЕВРОПЕЙСКИЙ БАНК);
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА;
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА;
РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНА ПРОЕКТА;
СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ФОРМАХ "БИЗНЕС-ПЛАН" И "FEASIBILITY STUDY" (ALT INVEST, SURE TRAK, WINSMETA);
СКВОЗНОЙ УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР ПОДГОТОВКИ И ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТА.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА И ОЦЕНКА БИЗНЕСА (5 ДНЕЙ)

ОСНОВЫ БИЗНЕСА;
ВВЕДЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА И БИЗНЕСА;
МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА И ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ;

ОЦЕНКА БИЗНЕСА И ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ;
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ;
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ;
МАРКЕТИНГ;
МАРКЕТИНГ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ;
ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ;
МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА;
ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА;
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ;
СКВОЗНОЙ ПРИМЕР ПО ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА;
ОЦЕНКА ФИРМЫ (БАЛАНСЫ, ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА);
ОЦЕНКА ФИРМЫ (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, АКЦИИ, ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ, МАШИНЫ, ОБОРУДОВАНИЕ);
ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ;
МАРКЕТИНГ, ОЦЕНКА РИСКА;
ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ;
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА, БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ;
МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА;
ТЕСТИРОВАНИЕ.

ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТАХ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (3 дня)

ВВЕДЕНИЕ. ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТАХ РАЗВИТИЯ. ПРИМЕРЫ;
МОТИВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ;
АНАЛИЗ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ В ПРОЕКТЕ. ПРИМЕРЫ;
МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА. ПРИМЕРЫ. ТЕСТЫ;
ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТОВ;
ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА ПРОЕКТА;
ВЛИЯНИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В РАБОТЕ КОМАНДЫ;
ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО ПРИ МОНИТОРИНГЕ ПРОЕКТОВ;
ОСНОВЫ ДИНАМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА ПРИ МОНИТОРИНГЕ ПРОЕКТОВ;
ДИНАМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ. ПРИМЕРЫ;
РОЛЬ ДИНАМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИИ СТОИМОСТЬЮ. ПРИМЕРЫ;
ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ;
ТЕСТИРОВАНИЕ.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ (ТЕНДЕРЫ) (5 ДНЕЙ)

ЗАКОНОДАТЕЛЬНО-ПРАВОВАЯ БАЗА УКРАИНЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ТЕНДЕРОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ;
МЕЖДУНАРОДНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ТЕНДЕРАМ;
ПЛАНИРОВАНИЕ, УСЛОВИЯ, СРОКИ И ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕНДЕРА;
РАЗРАБОТКА ТЕНДЕРНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, ПРЕДКВАЛИФИКАЦИОННАЯ И ПОСТКВАЛИФИКАЦИОННАЯ ОЦЕНКА ПРЕТЕНДЕНТОВ;
МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ТЕНДЕРА, ВЫБОР ПОБЕДИТЕЛЯ ТОРГОВ, ПРИСУЖДЕНИЕ КОНТРАКТА;
ПОДГОТОВКА И УСЛОВИЯ ЗАКЛЮЧЕНИЯ КОНТРАКТОВ;
МОНИТОРИНГ КОНТРАКТОВ (ФИНАНСИРОВАНИЕ, РАСЧЕТЫ, ИЗМЕНЕНИЯ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ);
УЧАСТИЕ В ПРИМЕРАХ И ДИСКУССИЯХ ПО РЕАЛЬНЫМ СИТУАЦИЯМ В ПРОЕКТАХ.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ (5 ДНЕЙ)

ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ;
ВВЕДЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРИМЕРЫ;
МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРИМЕРЫ;
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ПРИМЕРЫ;

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРИМЕРЫ;
МАРКЕТИНГ;
МАРКЕТИНГ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПРИМЕРЫ;
ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ;
МЕХАНИЗМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ;
ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ;
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И МЕХАНИЗМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПРИМЕРЫ;
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И СИСТЕМЫ В РЕСТРУКТУРИРУЕМЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ;
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ. РЕИНЖИНИРИНГ;
СКВОЗНОЙ ПРИМЕР ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ;
ДИАГНОСТИКА ФИРМЫ (БАЛАНСЫ, ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА);
ОЦЕНКА БИЗНЕСА (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, АКЦИИ, ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ, МАШИНЫ, ОБОРУДОВАНИЕ);
ВЫБОР СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ;
МАРКЕТИНГ, ОЦЕНКА РИСКА;
ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ;
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА, БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ;
МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА;
ТЕСТИРОВАНИЕ.

ТРЕНИНГОВЫЕ КУРСЫ ПО ПРОГРАММНЫМ ПРОДУКТАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КОРПОРАЦИИ PRIMAVERA SYSTEMS, INC.:

PRIMAVERA PROJECT PLANNER (P3)2.0 – мощный сетевой программный продукт для корпоративного управления проектами;
SURE TRAK PROJECT MANAGER 1.5 (на русском языке), 2.0 – простой в использовании и мощный менеджер проектов;
MONTE CARLO – программный продукт для анализа и прогнозирования рисков;
EXPEDITION6.0 – программное средство управления контрактами, контроля стоимости проекта и организации документооборота компании фирмы CHANDNEY LOGICIELS;
WINSMETA – программа составления строительных смет, адаптированная к особенностям местной нормативной базы.
ПРОГРАММА КАЖДОГО КУРСА РАССЧИТАНА: ИНТЕНСИВНЫЙ КУРС (2, 3, 5 дней) с отрывом от производства; углубленный курс – 10 дней. Слушателям выдаются оригинальные материалы в виде конспекта лекций, примеров и нормативной документации. Успешно прошедшим обучение участникам курсов выдается сертификат.

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ УКРАИНЫ

В соответствии с национальным стандартом сертификации проектных менеджеров Украины (НСВ), построенным на базе международного стандарта (ISV) международной ассоциации управления проектами IPMA, Украинская ассоциация формирует команду в составе директора программы сертификации, ассессоров, аудиторов и научно-методического совета по развитию системы сертификации и ассоциации в целом.

СЕРТИФИКАЦИОННАЯ ПРОГРАММА СТИМУЛИРУЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ И ЧЛЕНОВ КОМАНД, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ: РАСШИРЕНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ ЗНАНИЙ, ОПЫТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ; ПОДДЕРЖАНИЯ ПРОЦЕССА НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ; УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ; ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ.

На основе данной сертификационной программы Украинская ассоциация управления проектами, как национальный представитель IPMA, разработала сертификационную программу и необходимый

НАБОР СРЕДСТВ ДЛЯ ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СПЕЦИФИКУ УКРАИНСКОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

Один из элементов Украинской программы сертификации профессиональных проектных менеджеров составляет основу 5-дневного тренинга и примерного сертификационного экзамена, разработанного Украинской ассоциацией управления проектами при финансовой поддержке Всемирного банка реконструкции и развития и Фонда государственного имущества Украины через проект EDAL – “Поддержка профессиональных ассоциаций”.

Международная ассоциация проектного менеджмента разработала и определила в качестве профессионального стандарта четырех уровневую схему сертификации показанную ниже. Программа разработана сертификационным отделом и будет регулярно оцениваться и одобряться в соответствии с принципами профессиональной ассоциации IPMA.

В 1998 -1999 годах ассоциацией было сертифицировано по уровням B,C,D более 50 профессиональных проектных менеджеров.

При содействии ассоциации в вузах Украины введена магистерская программа подготовки профессиональных проектных менеджеров. В результате прохождения подготовки магистры проектного менеджмента имеют возможность сдать сертификационный экзамен по категории D.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

БУШУЄВ СЕРГІЙ ДМИТРОВИЧ
МОРОЗОВ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

ДИНАМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

МОНОГРАФІЯ

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
252037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31
Т. 241-5400, 245-4857, EMAIL BUSH@UPMA.FREENET.KIEV.UA
