

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

## ТЕМА 1 ВВЕДЕНИЕ

- Основные понятия
- Жизненный цикл проекта

# ПОНЯТИЕ ПРОЕКТА И УПРАВЛЕНИЯ ИМ

В русском языке слово **“проект”**, согласно словарю С. И. Ожегова и Большой Энциклопедии Кирилла и Мефодия, означает **“замысел, план”**,

**в том числе — разработанная документация какого-либо сооружения или изделия.**

**На Западе** в это понятие вкладывают также:

- а) средства и методы реализации плана,**
- б) достигаемые при этом цели (результаты).**

А **“проект”** в нашем смысле там обозначают термином **“дизайн” (design)**. <sup>2</sup>

Крупный американский специалист по менеджменту Рассел Д. Арчибальд дает следующие определения:

**Проект** – комплекс действий, состоящий из взаимосвязанных задач, выполняемых различными организациями, и имеющий четко определенные цели, календарный план и бюджет. Это три кита проекта.

**Задача (пакет работ)** – краткосрочное действие (от нескольких недель до нескольких месяцев), выполняемое одной организацией.

В комбинации с другими задачами может складываться в проект.

**Проект создается для достижения определенной цели, т. е. решения какой-то проблемы, стоящей перед предприятием или обществом.**

**Для этого сначала подсчитывается необходимое количество трудовых, финансовых, информационных и материальных ресурсов, а также определяются сроки выполнения всего комплекса работ.**

**Указанные расчеты производятся при разработке бизнес-плана проекта на основе нормативных данных и существующих тарифов и цен.**

**Определяется экономический эффект, который будет получен при эксплуатации результатов проекта.**

**Решение о выделении необходимого объема ресурсов может быть принято лишь при условии, что ожидаемый экономический эффект будет выше, чем затраченные на выполнение проекта средства.**

**Такой подход предотвращает неоправданное расходование средств на деятельность, не приносящую существенной пользы или дающую ощутимые результаты через слишком большой промежуток времени.**

**Управление проектами как самостоятельное направление в экономике и возникло именно благодаря осознанной потребности человечества в научно обоснованной базе для рационального использования ограниченных средств на многочисленные и разнообразные потребности общества, для предотвращения «долгостроев» и необходимости дорогостоящих переделок и перепрофилирования того, что уже сооружено, но оказалось малоэффективным.**

**Применение методологии УП принесло фирмам и государственным органам практическую пользу, сократив расходы и сроки осуществления проектов.**

**Анализ международного опыта показывает, что правильное управление проектами сокращает их продолжительность на 20 – 30%, а расходы – на 10 – 15%.**

**В нашей стране можно ожидать еще большего эффекта.**

- ***УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ*** –

**это искусство организации, планирования и координации трудовых, финансовых, информационных и материально-технических ресурсов, направленное на эффективное и качественное достижение запланированных результатов при минимизации стоимости и сроков выполнения работ.**

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА – ЭТО**  
совокупность всех стадий его  
существования – от зарождения **идеи**  
проекта до его завершения, т. е.  
от момента, когда проекта **ещё** нет,  
до момента, когда его **уже** нет.

**Именно с идеи начинается жизнь  
любого проекта.**

**Очень важно поэтому способствовать  
генерированию новых идей,  
создать условия, благоприятные  
для их возникновения.**

## **Началом** проекта можно считать:

- 1) момент рождения идеи проекта;
- 2) **принятие решения об осуществлении проекта органом или лицом, способным это сделать;**
- 3) момент выделения денежных средств на выполнение проекта.

**Однако наиболее правильна версия 2.**

# Окончанием проекта можно считать:

- 1) ввод объекта проекта в действие;
- 2) достижение проектом заданных результатов (проектной мощности);
- 3) прекращение финансирования проекта и следующие за этим:

перевод исполнителей на другую работу и вывод объектов проекта из эксплуатации (ликвидация их).

Но пуск производства продукции проекта – это **не окончание**, а лишь **начало отдачи** от него.

Поэтому наиболее правильна версия 3. <sup>11</sup>

Любой проект должен проходить через следующие фазы:

- ▶ **определение целей, т. е. ЧТО должно быть выполнено;**
- ▶ проектирование, разработка проекта, т. е. **как** выполнять проект;
- ▶ **реализация проекта, его выполнение;**
- ▶ применение проекта, его эксплуатация.

Каждая из фаз подразделяется на ряд этапов более низкого уровня, стадий.

**Общее число фаз и стадий зависит от масштабов проекта, сроков его реализации, количества участников и т. п.**

**В нашей стране традиционно практиковалось разбиение жизненного цикла проекта на фазы:**

- концептуальная (3–6% продолжительности проекта);**
- планирование (4–7% продолжительности проекта);**
- проектирование (10–20%);**
- реализация (строительство и обучение персонала) (50–70%);**
- завершение проекта (сдача/приемка) (5–10% продолжительности проекта).**

**Всемирный банк (World Bank)** и Организация ООН по промышленному развитию (**UNIDO**) рекомендуют следующее деление любого проекта на фазы и стадии.

**1. Прединвестиционная фаза:**

**1.1. Анализ инвестиционных возможностей**

**1.2. Предварительное ТЭО**

**1.3. ТЭО (бизнес-план)**

**1.4. Доклад об инвестиционных  
возможностях**

## **2. Инвестиционная фаза:**

- 2.1. Переговоры и заключение контрактов
- 2.2. Проектирование
- 2.3. Строительство
- 2.4. Маркетинг
- 2.5. Обучение персонала

## **3. Эксплуатационная фаза:**

- 3.1. Приёмка и запуск объекта
- 3.2. Замена оборудования
- 3.3. Расширение производства.

# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЕКТА

КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

РАСЧЕТ СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ

# Основные этапы процесса планирования включают:

- \* цели, задачи и основные технико-экономические показатели проекта (продолжительность, ресурсы, спецификация выполняемых работ, этапы и вехи проекта);
  - \* декомпозицию (структуризацию) проекта;
  - \* организационно-технические решения;
- \* разработку сетевых моделей пакетов работ;
- \* оценку реализуемости, оптимизацию по срокам и критериям качества;
  - \* расчёт потребностей в ресурсах;
  - \* утверждение планов и бюджета;
- \* доведение плановых заданий до исполнителей;
- \* подготовку и утверждение отчётной документации для контроля планов.

# ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЕКТА

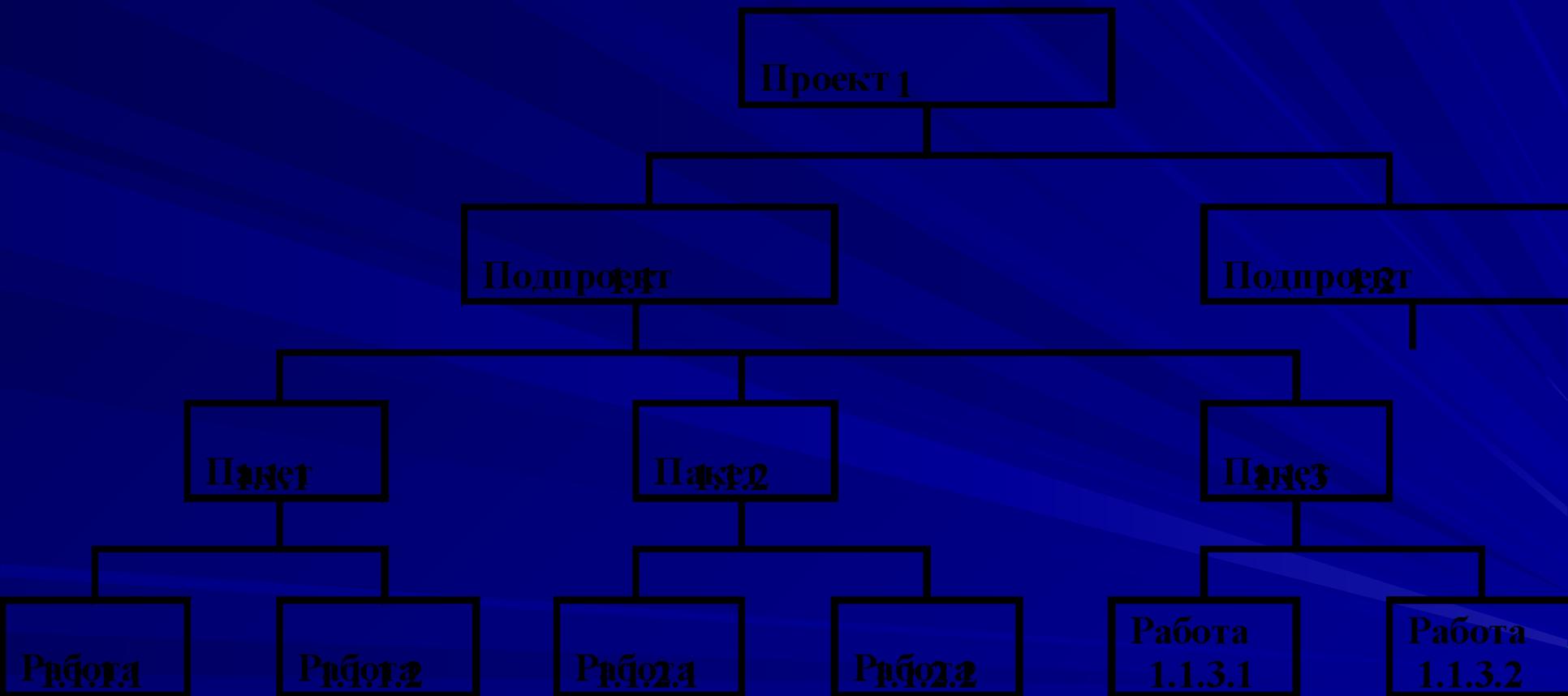
Для успешного управления проектом его следует **структуризовать**, т. е. разбить на отдельные компоненты и организовать взаимосвязи и отношения между ними.

Первая основная задача структуризации проекта – наметить так называемую подпродуктовую структуру, разделив конечный продукт на составляющие блоки, узлы, подпродукты.

В экономически развитых странах Запада накоплен большой опыт структуризации проектов, разработана система **WBS** (Work Breakdown Structure).

Каждому элементу разбиения присваивается уникальный **цифровой идентификатор**, выполняющий ту же роль, что и **путь** компьютерного файла.

Схема **WBS** имеет **древовидную структуру** (рис. 1):



## Основания для структуризации работ:

- \* **компоненты товара** (объекта, изделия, услуги, направления деятельности и т. п.), получаемого в результате осуществления проекта;
- \* **этапы жизненного цикла;**
- \* **подразделения организационной структуры;**
- \* **географическое размещение** (для пространственно распределённых проектов).

**Структурная схема организации (ССО, OBS)**  
**и построенная на основе её и WBS**  
**матрица ответственности являются**  
**двумя инструментами, используемыми**  
**менеджером проекта при создании команды**  
**и распределения обязанностей**  
**между её членами.**

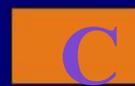
**Процесс заполнения матрицы ответственности**  
**показан на примере проекта и изображён**  
**на рис. 2.**

WBS

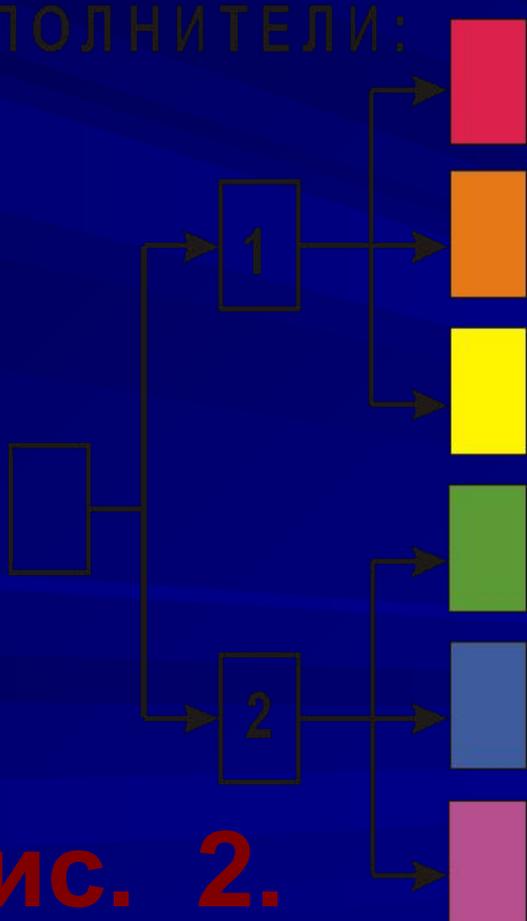
РАБОТЫ:



OBS



ИСПОЛНИТЕЛИ:



	A	C	D	B	F	E	G	H
1 (Red)	█							
1 (Orange)		█						
1 (Yellow)			█					
2 (Green)				█	█			
2 (Blue)						█	█	
2 (Purple)								
2 (Pink)								█

Рис. 2.

# Пример проекта (таблица 1).

## Строительство нового цеха предприятия.

### Подпроект 1.1 (в прединвестиционной фазе)

(подпроект 1.2 включает строительство, подпроект 1.3 – монтаж оборудования и запуск цеха, подпроект 1.4 – производственную программу и планирование сбыта продукции).

НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ	Продолжит. работы, дни	Предшествующие работы
А. Определение места строительства.	4	
Выбор площадки.	8	
В. Разработка предварительного варианта проекта.	10	А
С.Д. Получение разрешения на строительство.	5	А
Выбор строительной организации.	14	С
Разработка сметы затрат.	15	С D, E
Ф. Разработка бизнес-плана проекта.	12	
Получение инвестиций	7	В, Е, F, G <sup>23</sup>

# Разбиение подпроекта.

## WBS

1. Строительный пакет (работы А, С, D).
2. Пакет планирования (работы В и F).
3. Финансовый пакет (работы Е, G и H).

## OBS

1. Группа строительства (3 человека).
2. Планово-финансовая группа (3 человека).

**Матрица ответственности обеспечивает согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ.**

**По оси абсцисс расположен список пакетов работ (WBS),**

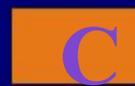
**по оси ординат – список подразделений и исполнителей работ (OBS).**

WBS

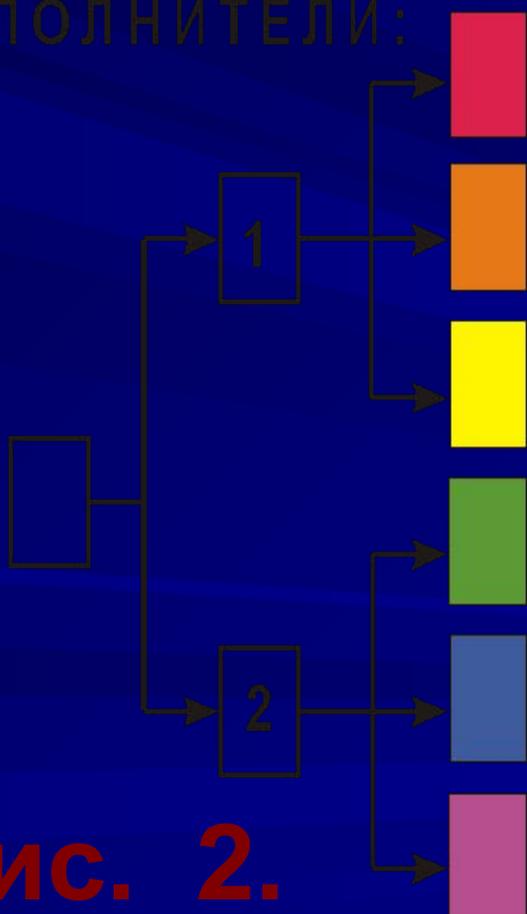
РАБОТЫ:



OBS



ИСПОЛНИТЕЛИ:



	A	C	D	B	F	E	G	H
1 (Red)	█							
1 (Orange)		█						
1 (Yellow)			█					
2 (Green)				█	█			
2 (Blue)						█	█	
2 (Purple)								
2 (Pink)								█

Рис. 2.

# КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Уже на этапе декомпозиции проекта возможно планировать сроки работ.

Более совершенны для этой цели ленточные (линейные) диаграммы Ганта.

При планировании сложных проектов и управлении ходом их выполнения наиболее эффективны методы сетевого планирования и управления (СПУ).

Один из них – СРМ (Critical Path Method, метод критического пути).

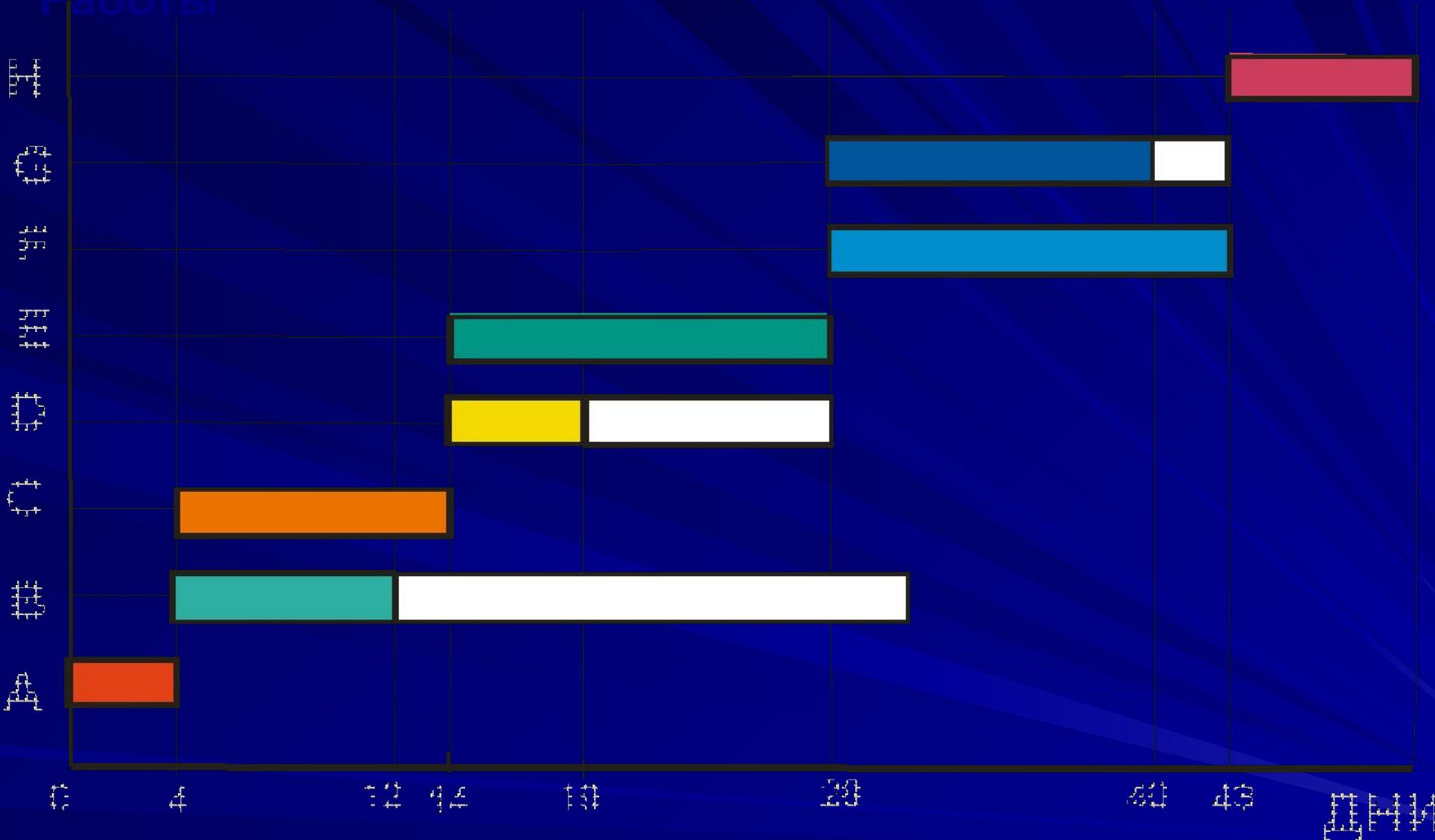
Рассмотрим эти методы.

Диаграмма Ганта – это линейный график, задающий сроки начала и окончания работ, образующих единый процесс, который необходимо выполнить для реализации проекта.

На линейном графике каждая работа изображается в привязке к оси времени  $0t$  горизонтальным отрезком, длина которого в соответствующем масштабе равна продолжительности работы.

Так выглядит (см. рис. 5) диаграмма Ганта для подпроекта 1.1 из приведенного примера.

# Работы



**Рис. 5. Диаграмма Ганта для подпроекта 1.1.  
Белые полосы означают резервы времени работ.**

**Метод диаграмм Ганта целесообразно использовать при планировании инвестиционной фазы проекта.**

**Благодаря своей наглядности, он позволяет выделить параллельные и последовательные этапы инвестиционной деятельности и максимально сократить время инвестиционной фазы.**

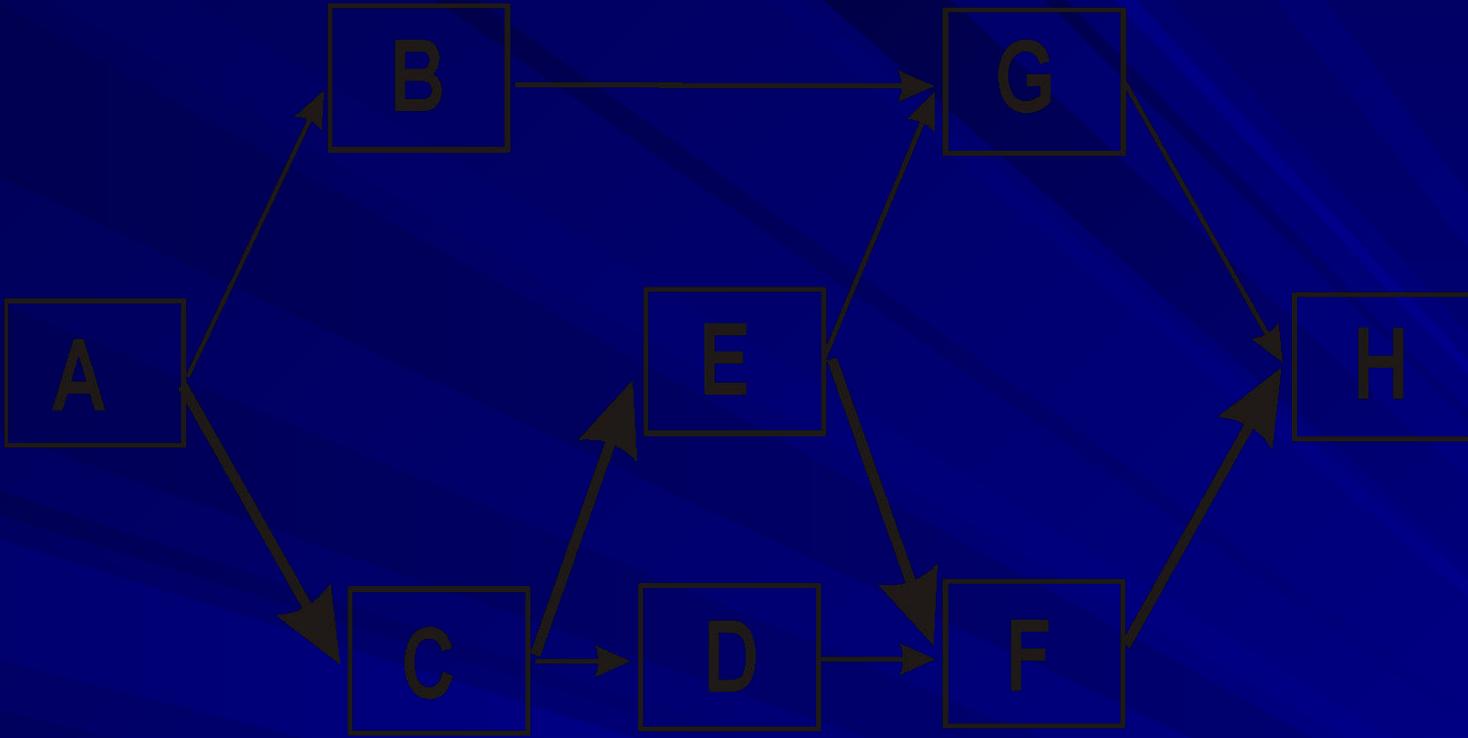
**Сетевое планирование – построение ориентированного графа, описывающего зависимости между работами проекта.**

**Существуют три типа сетей:**

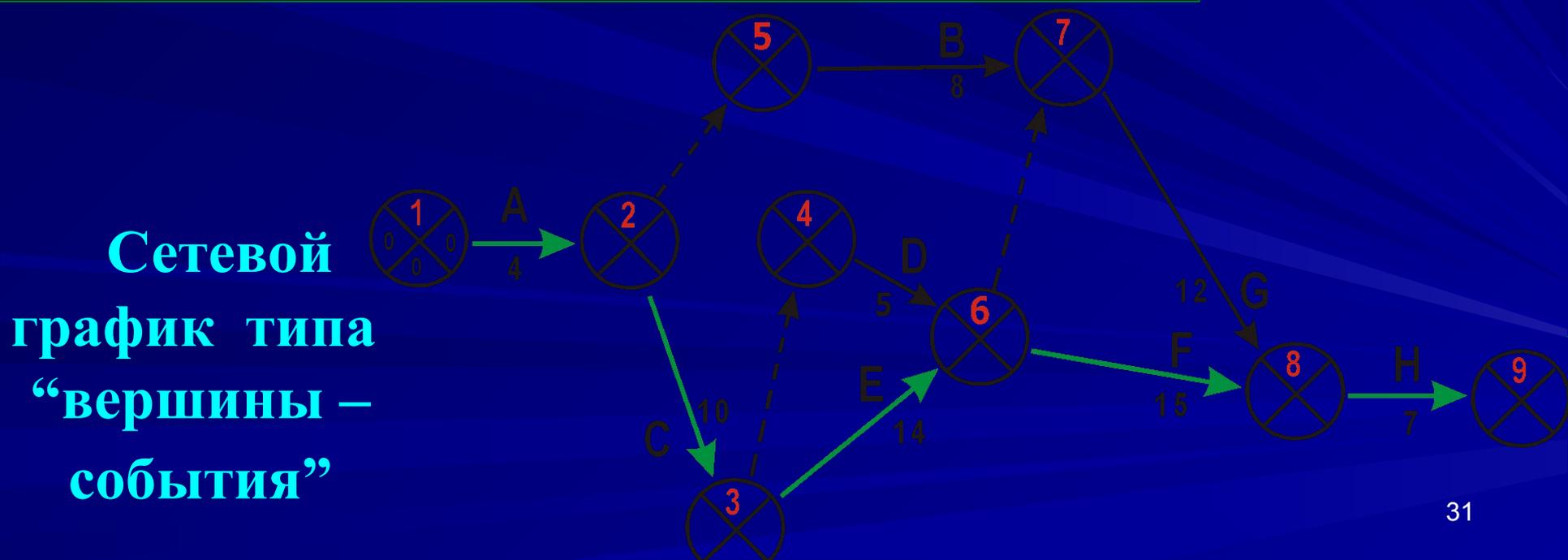
- 1) “вершины – работы”,**
- 2) “вершины – события” и**
- 3) смешанные сети.**

**Вершинами в сетевом графике называют фигуры (прямоугольники или круги), соединённые друг с другом стрелками (дугами).**

**Прямоугольниками обозначают работы, кругами – события.**



Сетевой  
график типа  
“вершины –  
работы”



Сетевой  
график типа  
“вершины –  
события”

**Работа – это любые действия, трудовые процессы, сопровождающиеся затратами ресурсов и времени и приводящие к определённым результатам (событиям).**

**Работами считаются не только реальные хозяйственные или технологические процессы, требующие затрат времени и ресурсов для их осуществления, но и процессы, потребляющие только время.**

**Например, естественная сушка материалов, красок, лаков, пропитка материалов различными химикатами (например, при засолке рыбы, овощей), затвердевание бетона, клея и т. п.**

# К основным параметрам сетевых графиков относятся:

- \* **продолжительность выполнения проекта,**
- \* **даты свершения событий,**
- \* **сроки выполнения отдельных работ,**
- \* **их резервы времени.**

# Сети типа “вершины – работы”.

В этом варианте работы представлены в виде ряда прямоугольников, связанных логическими зависимостями.

Работа изображается прямоугольником, разделённым на семь сегментов:

Раннее начало	Продолжительность работ	Раннее окончание
Наименование работы		
Позднее начало	Резерв времени	Позднее окончание

# РАСЧЕТ СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ

Даты раннего начала и окончания вычисляются на этапе **прямого прохода** по сети.

Время раннего начала первой работы равно нулю, время раннего окончания вычисляется прибавлением значения продолжительности работы.

Затем раннее окончание преобразуется в раннее начало следующей работы.

Если работе предшествуют две или больше работ, то из них выбирается работа с **наибольшим** значением времени раннего окончания.

Даты **позднего** начала и окончания,  
а также **резервы** времени **вычисляются**  
при выполнении **обратного** прохода.

**Время** раннего окончания **последней**  
**работы** принимается **равным** времени  
её **позднего** окончания.

Вычитая из него продолжительность этой  
работы вычисляют время её **позднего** начала.

**Оно** в свою очередь преобразуется во время  
**позднего** окончания предшествующей работы.  
Из значений **позднего** начала **двух** (или более)  
**последующих** работ выбирается **меньшее**.<sup>36</sup>

Процесс повторяется по всей сети.  
В результате получим следующий график:

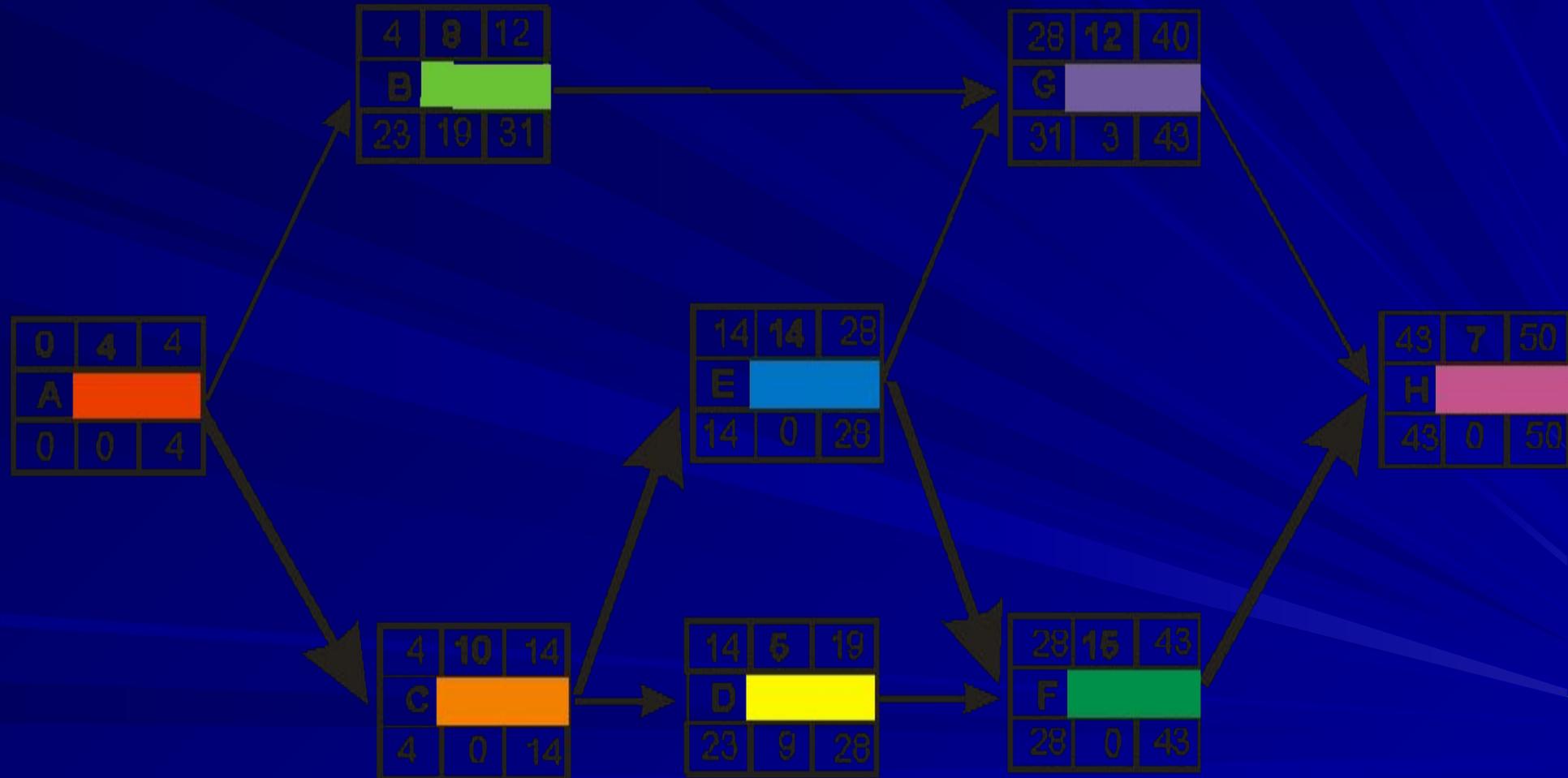


Рис. 4. Сетевой график подпроекта 1.1.<sup>37</sup>

## Определение критического пути.

**Критический путь** – это последовательность работ с нулевыми резервами времени (эти работы называются **критическими**).

В данном случае это путь **A–C–E–F–H**.

Критический путь обозначен жирной линией.

Три работы (B, D и G) имеют резервы времени и не являются критическими.

Важность определения критического пути в том, что в случае задержки выполнения любой работы на этом пути задерживается срок выполнения всего проекта.

Чтобы этого не произошло, выполнению именно этих работ следует уделить наибольшее внимание.

Внимание надо обратить и на другие работы (например, **G**), имеющие очень малые резервы времени (**субкритические** работы).

ТЕМА 3

# УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА КОМПАНИЯ МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

# ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

**Участники проекта – это не только сотрудники предприятия, осуществляющего проект, но и представители сторонних организаций (рис. 1).**

**Инициатор проекта – автор главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта.**

**Но затем инициатива по реализации проекта переходит к заказчику.**

**Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта.**



**РИС. 1. УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА**

Он определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает его финансирование, заключает контракты с исполнителями проекта, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта, несёт ответственность за проект в целом перед обществом и законом.

Он может быть как физическим, так и юридическим лицом.

Обычно заказчик один, но их может быть и несколько.

Часто они образуют юридическое лицо.

**Инвестор** – юридическое или физическое лицо, финансирующее проект.

**Иногда инвестор и заказчик могут быть одним и тем же лицом.**

Инвестор осуществляет расчёты со всеми участниками проекта.

**Генеральный проектировщик** – организация, разрабатывающая проектно-сметную документацию.

В бывшем СССР это и называлось разработкой проекта.

**Поставщик** осуществляет материально-техническое обеспечение проекта – поставки необходимых видов сырья, оборудования, комплектующих изделий и т. п.

**Подрядчик** (генеральный подрядчик) – исполнитель определённых работ по проекту (строительство, монтаж и т. п.).

**Он отвечает за качество и сроки выполнения работ в соответствии с контрактом.**

**Субподрядчик** по контракту с генеральным подрядчиком производит отдельные работы, требующие специализации (например, монтаж уникального оборудования).

**Менеджер проекта (Project Manager)** – доверенное лицо заказчика, которому он делегирует полномочия по руководству всеми работами по проекту.

**Круг его обязанностей определяется контрактом с заказчиком.**

**Он представляет интересы заказчика, наделён соответствующими полномочиями и несёт ответственность за эффективное использование выделенных ресурсов и конечные результаты.**

## **Основные функции менеджера проекта:**

- 1) участие в оценке жизнеспособности проекта;**
- 2) выбор проектировщиков и подрядчиков;**
- 3) организация проектных работ;**
- 4) контроль над разработкой проектно-сметной документации;**
- 5) подготовка контрактов;**
- 6) участие в составлении всех планов;**
- 7) контроль над качеством и выполнением всех работ по реализации проекта;**
- 8) участие в сдаче готового объекта;**
- 9) анализ его функционирования.**

**Менеджер проекта должен включаться в работу уже на предынвестиционной фазе.**

**Он должен иметь хорошую специальную (по профилю проекта) подготовку, современное экономическое мышление, высокие деловые качества, уметь взаимодействовать с людьми.**

**Под его руководством и на основе подобранных им кандидатур обычно создаётся специальное подразделение – команда менеджера.**

## **КОМАНДА МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА**

**Проектная команда – это управленческая структура из специалистов различного профиля, мотивированных на общую цель и результат, занятых в проекте большую часть рабочего времени и (как правило) от начала проекта до его завершения.**

**Необходимость создания команды проекта вызвана следующими причинами:**

- проекты становятся более сложными, включающими разнообразные виды деятельности, а потому нуждаются в управлении профильными специалистами;**
- коллективное творчество и обмен идеями наиболее эффективны при осуществлении инноваций;**

– успешная реализация проекта лучше всего обеспечивается консолидированной ответственностью за него;

– работа в хорошо подобранной команде обеспечивает синергетический эффект, когда результат не является простой суммой результатов труда нескольких лиц, а синергетическим объединением их потенциалов, т. е. три участника трудятся как пять, и это повышает эффективность проекта;

– эффективность работы в проекте и достижения требуемого конечного результата повышается благодаря особому микроклимату, создаваемому в команде (юмор, доброжелательство).

# **Типовой состав команды:**

## **1. инженер-координатор.**

**Круг его обязанностей:**

- \* определение объёмов работ и сроков их выполнения;**
- \* установление взаимосвязей между элементами проекта;**
- \* обеспечение планирования;**
- \* контроль над соблюдением бюджета проекта;**

## **2. менеджер по проектированию;**

**3. специалист по закупкам и поставкам,**  
один или группа, в которую должны входить  
**аттестованные контролёры качества**  
**оборудования и продукции.**

**4. координатор работ по эксплуатации.**

**5. руководитель финансово-бухгалтерской группы.**

**В малых проектах эти функции выполняет бухгалтер-контролёр.**

**6. администратор контрактов (юрисконсульт).**

**7. менеджер информационной службы, несущий ответственность за компьютерную обработку всей информации по проекту, а при необходимости и за разработку новых информационных программ;**

**в его функции входит также установление и соблюдение процедур использования ЭВМ;**

## 8. администратор проекта

Отвечает за оборудование помещений, где работают члены команды, обеспечивает их множительной и копировальной техникой, оказывает транспортные и почтовые услуги и т. п.

Это даёт возможность менеджеру проекта экономить до 50% своего рабочего времени. На Западе часто у администратора проекта целый штат сотрудников, занятых ведением и составлением **отчётности**, а также **информированием** участников проекта и широкой общественности о состоянии дел по его реализации.

**Численность команды зависит от масштаба и технической сложности проекта.**

**Для малых проектов – до 8 человек.**

**Для средних, а тем более крупных, команда имеет трёхуровневую структуру:**

- менеджер проекта**
- руководители бригад**
- исполнители.**

**Продолжительность существования команд может быть самой различной, оптимальной считается 1,5 – 2 года.**

**Затем эффективность её работы спадает, и необходимо произвести ротацию специалистов: возвращение некоторых из них в функциональные подразделения и замещения их другими.**

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Наибольшее распространение  
на практике получили следующие  
структуры управления проектами:**

- \* проектная,**
- \* функциональная,**
- \* матричная**

**Проектная структура** предназначена для управления сложными и крупными проектами.

Для этого на предприятии создаётся специальная группа во главе с менеджером проекта.

Эта группа обеспечивает совокупное управление трудовыми, финансовыми, материальными и всеми другими ресурсами, задействованными в проекте, и распускается лишь после завершения проекта.

Проектная структура показана на рис. 2:



Рис. 2. Проектная структура управления проектом.

**Проектное** управление ориентировано на конечную цель – выполнение проекта – **и способствует:**

- \* **сокращению сроков его выполнения;**
- \* оперативному решению текущих вопросов, связанных с ходом выполнения проекта;
- \* **более сбалансированной увязке программы работ с ресурсными возможностями подрядной фирмы;**
- \* экономии ресурсов,
- \* **более объективной оценке работы специалистов.**

Этот тип структур управления широко используется при выполнении **крупных** строительных программ и проектов, требующих привлечения **широкого** круга специалистов различного профиля.

# Функциональная структура

Эта модель предусматривает минимальные изменения в структуре и штатном расписании предприятия. **Все исполнители работ по проекту остаются на своих рабочих местах и подчиняются своим непосредственным руководителям.** Менеджером проекта является линейный руководитель (например, директор предприятия или главный инженер) и через группу подчинённых ему функциональных руководителей (начальников отделов, цехов) управляет всеми исполнителями.

Выделяют лишь координаторов проекта, которые всегда в курсе дела, но решений не принимают.

**Её преимущества** заключаются в **высокой эффективности** благодаря профессиональной специализации и контролю качества исполнения квалифицированными руководителями.

**Недостатки** этой структуры – в сложности организации межфункциональной координации, т. к. окончательное решение способен принять лишь высший линейный руководитель, а у него много и других забот.

**Поэтому такая структура в управлении проектами применяется не часто.** А наиболее распространенной моделью управления является **промежуточная** между этими крайними формами – **матричная структура**<sup>60</sup>.

# *Матричная структура.*

На время реализации конкретного проекта на предприятии выделяются специалисты различных функциональных отделов.

Они остаются на своих рабочих местах и подчиняются руководителям этих отделов.

Но **часть** рабочего времени они работают на соответствующий проект, руководимый **менеджером проекта.**

Его взаимодействие с функциональными отделами осуществляется **по горизонтали**, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи руководства — подчинения, образуют **матрицу** взаимодействия (рис. 3<sup>1</sup>).



**Такая структура позволяет гибко маневрировать трудовыми ресурсами за счёт перераспределения специалистов между проектами, сохраняя их административную подчиненность своим функциональным руководителям.**<sup>62</sup>

**Недостаток** матричной структуры – менеджер проекта **не имеет контроля над персоналом**, он определяет лишь, **что** и **когда** должно быть сделано, а **кто** и **как** это сделает, **определяет только руководитель функционального подразделения.**

Матричная система не может эффективно работать без **матричного плана**, устанавливающего приоритеты **по выполняемым задачам.**

Матричная структура считается хорошей для **малых** и **средних** по масштабу проектов.

При выполнении **крупных** проектов

она **малоэффективна** из-за

**множественности коммуникаций, что приводит к существенному замедлению процессов принятия управленческих решений.**

**В таблице 2 проанализированы преимущества и недостатки проектной и матричной структур управления проектами.**

# Таблица 2. Сравнение матричной и проектной структур управления проектом

Фактор оценки	Матричная структура	Проектная структура
Система планирования и отчетности	Требуется детальный матричный план	Наиболее проста
Контроль над выполнением проекта	Через руководителей функциональных отделов	Непосредственный
Внесение изменений в проект	Затруднено из-за многочисленности согласований	Максимально просто
Использование рабочего времени	Максимальное	Возможны резервы времени
Контроль над качеством исполнения	Жесткий и эффективный	Менее жесткий и тщательный

**Предприятию, осуществляющему одновременно несколько проектов, целесообразно скоординировать всю проектную деятельность в компании, создав проектный комитет или проектный офис.**

**Он должен подчиняться непосредственно руководителю компании и осуществлять планирование, координацию, контроль и анализ проектной деятельности при инициировании, планировании, реализации и завершении проектов в компании.**

**В его задачи входят поиск и оценка новых бизнес-идей, принятие решений об инициации проектов и определении их приоритетности, назначение руководителей проектов, принятие решений о переходе проекта из одной фазы в другую, текущий и внеплановый аудит проектов, анализ отчетов руководителей проектов, принятие решений о целесообразности развития портфеля бизнес-идей и проектов.**

**Создание проектного офиса сокращает расходы за счет централизованного выполнения многих функций, общих для всех осуществляемых в компании проектов.**

**Экономия средств возникает также благодаря влиянию офиса на успешность реализации проектов.**

**Разработка и реализация проектов становятся более эффективными.**

**Повышается их качество и сокращаются потери от несоответствий проектов установленным требованиям.**

**В США сейчас насчитывается более 50 тыс. компаний и организаций, создавших такие координационные подразделения.**