**Министерство образования Российской Федерации**

**Поморский государственный университет**

**им. М.В. Ломоносова**

**Факультет управления**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**по управлению проектами и программами**

**Тема:**

**"Организационный инструментарий управления проектами (сетевые матрицы, матрица разделения административных задач управления, информационно-технологическая модель)"**

Выполнил студент 5 курса, отделения государственное и муниципальное управление

Бусин Алексей Михайлович

Научный руководитель

ассистент кафедры ГиМУ

Шелюк Евгения Александровна

Архангельск 2004

# Содержание

Содержание 2

Введение 3

1. Проект 5

1.1. Понятие и сущность проекта 5

1.2. Признаки и свойства проекта 7

1.3. Структуризация проекта 8

1.4. Классификация проектов 11

2. Организационный инструментарий управления проектом 13

2.1. Виды организационного инструментария 13

2.2. Планирование проекта 14

2.3. Сетевые графики и сетевые матрицы 14

2.4. Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) 19

2.5. Информационно-технологическая модель управления (ИТМ) 20

Заключение 22

Список используемой литературы 23

# Введение

«Именно проекты изменяют этот мир»[[1]](#footnote-1). Многие удивятся, услышав, что история управления проектами началась одновременно с историей человека разумного, отличающегося от животных как раз способностью к осознанному и целенаправленному влиянию на окружающий мир с целью его изменения.

Сегодня по сравнению с нашими далекими предками мы гораздо больше знаем об окружающем мире, а наши возможности по его изменению трудно представить нам самим. При этом мы иногда забываем о том, что тысячи лет назад человеку для охоты на саблезубого тигра требовалось ничуть не меньше ума, аналитических способностей и умения управлять рисками, чем нашему современнику, ведущему бизнес на бескрайних просторах мирового рынка.

Начиная от скромного проекта по охоте на мамонта и заканчивая семью чудесами света, лучшие представители человеческого рода раз за разом проходят одни и те же шаги: задумывают, планируют, контролируют и внедряют.

Так что, попытка отыскать самый первый проект, обречена. Другое дело, что те редкие люди, которые были способны обоснованно, дальновидно, надежно, согласованно, реалистично и изобретательно управлять проектами, изменяющими мир, во все времена встречались очень редко и ценились «на вес золота».

Сегодня бурное развитие цивилизации и ускорение научно-технического прогресса диктует иные подходы к управлению проектами. Время героев проходит – наступает время новой профессии со своими специфическими функциями – руководитель проекта: историческая и общественная необходимость назрела.

Стоит отметить также, что человек на протяжении своей истории практически непрерывно создает что-либо. Но результаты всегда разные, а именно по тому – можно сказать – универсальному признаку, который позволяет выделить среди них более или менее повседневные (например, в Союзе ССР зачастую строились однотипные многоэтажные дома для населения городов и поселков городского типа) и уникальные плоды человеческой деятельности, такие как – к примеру – Останкинская башня или тоннель под проливом Ла-Манш.

Собственно создание неординарных предметов или услуг очень ценится на современном этапе, особенно в странах с развитой экономикой. Но не только: и в России появилось осознание важности данного умения, то есть умения управлять проектами.

В связи с этим данный курсовой проект имеет целью раскрытие сущности проекта и процесса управления им (объект данной работы) через рассмотрение организационного аспекта этой деятельности (предмет курсового проекта).

Таким образом, можно выделить следующие основные задачи курсового проекта:

* рассмотрение сущности проекта и проектной деятельности;

# рассмотрение организационного инструментария управления проектами.

# 1. Проект

## 1.1. Понятие и сущность проекта

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни, изменчивость окружающей среды усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые изменения, подстраиваться под изменения внешних условий. Справляться с этой задачей позволяет проектная деятельность. «Преуспевающая компания сегодня – это компания, успешно реализующая проекты»[[2]](#footnote-2).

Управление проектами за последнее время завоевало признание как наилучший метод планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. В настоящее время значимая часть деятельности организаций является проектной. «Имеющаяся тенденция к еще большей динамике и изменчивости окружающей среды ведет к тому, что в обозримом будущем деятельность компаний на 100% будет проектной»[[3]](#footnote-3).

Существует множество определений понятия «проект». Вот некоторые из них. Проект – «это что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие»[[4]](#footnote-4), это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

"Временное" означает, что у любого проекта есть начало и завершение, когда достигаются поставленные цели либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. "Уникальных" означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

«Проект – уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений»[[5]](#footnote-5).

Авторитетная в области управления проектами организация Project Management Institute определяет проект как “совокупность действий (процессов), приносящих результат, во время которых людские, финансовые и материальные ресурсы определенным образом организуются с тем, чтобы результат соответствовал утвержденным спецификациям, стоимостным и временным затратам как по качественным, так и по количественным показателям”[[6]](#footnote-6). Под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Работа в плане проекта представляет некоторую деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Таким образом, работа является основным элементом (дискретной, компонентой) деятельности на самом нижнем уровне детализации, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ. Момент окончания работы означает факт получения конечного продукта (результата работы). Работа является базовым понятием и предоставляет основу для организации данных в системах управления проектами. На практике для ссылки на детальный уровень работ часто используется термин задача. В общем смысле эти два термина являются синонимами. Термин задача, однако, принимает и другие формальные значения в специфических контекстах планирования. Например, в аэрокосмической и оборонной областях задача часто относится к верхнему суммарному уровню работ, который может содержать множественные группы пакетов работ. Далее термин задача используется только в своем общем смысле, как синоним работы.

Таким образом, в современном понимании проекты – это то, что изменяет мир: строительство дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, разработка новой техники, создание кинофильма, развитие региона - это все проекты.

## 1.2. Признаки и свойства проекта

Все проекты обладают общими свойствами: включают координированное выполнение взаимосвязанных действий; имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом; все в некоторой степени неповторимы и уникальны. Проект предполагает комплекс взаимосвязанных целей. Предполагается точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, с постепенной детализацией на нижних уровнях. При нарушении синхронизации взаимосвязанных задач (операций), когда одни не могут быть начаты, если не завершены другие, весь проект может быть поставлен под угрозу. Взаимосвязи могут быть как очевидными, так и представлять более сложный характер взаимодействия. «Проект - это сложная система, состоящая из взаимосвязанных динамических частей, требующая особого подхода к управлению»[[7]](#footnote-7). Проект заканчивается по достижению основных целей. Значительная часть усилий направлена именно на обеспечение сроков реализации проекта.

Отличие проекта от производственной системы заключается в его однократности и уникальности. Степень уникальности проектов может сильно отличаться для разных проектов. Источники уникальности могут иметь разную природу, в том числе в специфике конкретной производственной ситуации. Степень уникальности обычно определяется возможностью использования прошлого опыта.

Среди основных признаков проекта выделяют[[8]](#footnote-8):

* уникальность и неповторимость целей и работ проекта;
* координированное выполнение взаимосвязанных работ;
* направленность на достижение конечных целей;
* ограниченность во времени (наличие начала и окончания);
* ограниченность по ресурсам.

Любой проект существует не изолированно, а в окружении множества различных субъектов и – соответственно – под влиянием оказываемого ими влияния.

Проект имеет ряд свойств: возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой, состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития: в нем могут появляться новые элементы (объекты) и удаляться из его состава другие элементы.

«Участники проекта - основной элемент структуры, так как они обеспечивают реализацию замысла»[[9]](#footnote-9). У каждого участника свои функции, мера участия и степень ответственности за судьбу проекта.

## 1.3. Структуризация проекта

Для управления проектом его следует разбить на иерархические подсистемы и компоненты. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой "дерево" ориентированных на продукт проекта компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в ходе реализации проекта. Можно сказать, что структура проекта – это организация связей и отношений между его элементами. Формирование структуры проекта позволяет представить его в виде значительно меньших блоков работ вплоть до получения самых мелких, поддающихся непосредственному контролю позиций. Именно такие блоки передаются под управление отдельным специалистам, ответственным за достижение конкретной цели достигаемой при реализации задач данного блока.

Чтобы структурировать проект, необходимо обеспечить разделение компонентов продукции проекта, этапов жизненного цикла, а также элементов организационной структуры. Процесс структуризации является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственностей и обязанностей. Таким образом, к основным задачам структуризации следует отнести следующие:

* разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
* распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации (ресурсами);
* точная оценка необходимых затрат – средств, времени и материальных ресурсов;
* создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
* увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов в компании;
* переход от общих целей к конкретным заданиям, выполняемым подразделениями организации;
* определение комплексов работ (подрядов).

Процесс структуризации проекта – это, по сути, построение иерархической структуры работ (ИСР), то есть последовательное многоуровневое расщепление цели на работы, которые необходимо выполнить для того, чтобы достичь цель.

Рис.1.1 Пример иерархической структуры работ.

При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

* работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня;
* у каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы;
* у каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа;
* декомпозиция (разбиение) родительской работы на дочерние производится по одному критерию;
* на одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую должны быть равнозначны;
* при построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции;
* последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях ИСР;
* на верхних уровнях работы должны быть автономны.

Немаловажным обстоятельством является также то, что декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям. В первую очередь, работы должны быть ясны и понятны менеджеру и участникам проекта, то есть должны являться достаточно элементарными. Также должен быть понятен конечный результат работы и способы его достижения. К тому же временные характеристики и ответственность за выполнение работ должны быть однозначно определены.

Рассмотрение процесса структуризации как неотъемлемой составляющей природы проектной деятельности показало, что, во-первых, процесс структуризации проекта является довольно важным, а в некоторых случаях даже необходимым условием реализации проекта. Во-вторых, структуризация здесь служит более эффективному управлению проектом («это управление изменениями, деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях во времени, денежных средствах (и ресурсах), а также качеству конечных результатов проекта»[[10]](#footnote-10)), а также облегчению работы над проектом. А в-третьих, видно, что кроме всего остального структуризация проекта является ещё и средством, инструментарием, обеспечивающим достижение целей проекта.

## 1.4. Классификация проектов

Для достаточно целостного представления о природе проекта считаю необходимым рассмотреть различные его типы с целю рассмотрения их особенностей.

Каждый конкретный проект определяют 4 классификационных признака: масштаб; сроки реализации; качество; ограниченность ресурсов. Кроме того, необходимо учитывать место и условия реализации проекта.

* принято выделять следующие специальные виды проектов: инвестиционные;
* масштабные (малые, мегапроекты);
* краткосрочные;
* бездефектные;
* мультипроекты;
* монопроекты;
* модульные;
* международные.

Для инвестиционных проектов следует учитывать, что инвестиции могут охватывать как полный научно-технический и производственный цикл создания продукции (ресурса, услуги), так и его элементы (стадии): научные исследования, обучение, реорганизация производства и т.д. Для краткосрочных проектов характерным является тот факт, что заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, поскольку более всего заинтересован в скорейшем его завершении. Для бездефектных проектов в качестве доминирующего фактора используется повышенное качество, а потому их стоимость обычно весьма высокая. Примером может служить проект строительства атомной станции. Термин "мультипроекты" используется в случае реализации нескольких взаимосвязанных проектов.

# 2. Организационный инструментарий управления проектом

## 2.1. Виды организационного инструментария

В первой части коротко была рассмотрена природа проекта и связанной с его реализацией деятельности. При этом был затронут вопрос о структуризации работ по достижению целей проекта. Очевидно, что подобная деятельность, как уже было отмечено выше, служит повышению эффективности проектной деятельности по разным параметрам (стоимость, сроки и пр.). Среди элементов проектной деятельности можно назвать и организационный инструментарий. Выделяются следующие виды организационного инструментария[[11]](#footnote-11):

1. сетевые матрицы (более высокий уровень научной разработки «сетевых графиков»):

* представляют весь процесс осуществления проекта в наглядной форме,
* выявляют состав и структуру работ и приемлемые средства и методы их выполнения;
* анализируют взаимосвязи между исполнителями и работой;
* готовят научно обоснованный скоординированный план выполнения всего комплекса работ по проекту для более эффективного использования имеющихся ресурсов и сокращения сроков.

2. матрица разделения административных задач управления (РАЗУ):

* используя эту матрицу в системе управления проектом, можно разделить в команде проекта обязанности, права и ответственность всех участников проекта и на этой основе построить организационно-динамическую структуру и информационную систему.

3. информационно-технологическая модель (ИТМ):

* помогает осуществлять проектирование технологии управления проектом, то есть фиксацию последовательности и взаимосвязи решения управленческих задач.

## 2.2. Планирование проекта

В основе реализации проекта лежит процесс планирования. Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. «Планирование - это непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей с учетом складывающейся обстановки»[[12]](#footnote-12). В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуется выполнить при реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его открытии. Определяются ключевые события – вехи проекта, формулируются задачи, работы и их взаимная зависимость.

План проекта – это единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

## 2.3. Сетевые графики и сетевые матрицы

Проект состоит из многих стадий и этапов, выполняемых различными исполнителями. Этот сложный процесс должен быть четко скоординирован и увязан во времени. К системам планирования и управления предъявляются следующие требования:

* способность оценить текущее состояние;
* предсказать дальнейший ход работ;
* помочь выбрать правильное направление для воздействия на текущие проблемы с тем, чтобы весь комплекс работ был выполнен в установленные сроки согласно бюджету.

На данном этапе происходит определение последовательности выполнения работ, входящих в состав ИСР, результатом чего является сетевой график. Этот график представляет информационно-динамическую модель, отражающую взаимосвязи между работами, необходимыми для достижения конечной цели проекта. Сетевой график является также полезным при разработке крупных систем, в которых заняты многие исполнители работ, для оперативного руководства разработками.

На сетевом графике изображаются все взаимосвязи и результаты всех работ, необходимых для достижения конечной цели разработки, в виде ориентированного графа, т.е. графической схемы, состоящей из точек – вершин графа, соединенных направленными линиями – стрелками, которые называются ребрами графа. Продолжительность работ может быть определена при наличии норм трудоемкости работ – соответствующим расчетом; при отсутствии норм трудоемкости – экспертно. На основании сетевого графика и оценки продолжительности работ рассчитываются основные параметры графика.

Возможно два подхода к построению сетевых моделей. При первом – стрелками на графике изображаются работы, а вершинами – события. Такие модели относят к типу "Работа-стрелка" и называют сетевыми графиками. При втором подходе, наоборот, стрелкам соответствуют события, а вершинам – работы. Такие модели относят к типу "Работа-вершина" и называют сетями предшествования (каждая последующая работа связана с предшествующей ей). На Рис. 2.1 и 2.2 показаны примеры данных типов моделей.

Работами являются любые действия, приводящие к достижению определенных результатов - событий. События, кроме исходного, являются результатами выполнения работ. Между двумя смежными событиями может выполняться только одна работа или последовательность работ.

Для построения сетевых моделей необходимо определить логические взаимосвязи между работами. Причиной взаимосвязей являются, как правило, технологические ограничения (начало одних работ зависит от завершения других). Комплекс взаимосвязей между работами определяет последовательность выполнения работ во времени.

Рис.2.1 Сетевая модель типа "Работа-стрелка" – Сетевой график.

Рис.2.2 Сетевая модель типа "Работа-вершина" – Сеть предшествования.

При управлении проектной деятельностью нередко применяются средства создания иерархических сетевых моделей. «Процесс построения сети производится по шагам»[[13]](#footnote-13). В первую очередь создается корневой уровень иерархической сети, который состоит из структурных переходов системы работ, представляющих ее модули. Также на этом этапе создаются места, моделирующие точки взаимодействия. Эти места и структурные переходы соединяются дугами в соответствии с этапом реализации проекта. Следующие три шага генерации выполняются последовательно для каждого модуля. На втором шаге генерируется сеть, реализующая модуль. Эта сеть, в свою очередь, будет содержать структурные переходы. На этом этапе построения дуги не создаются, а достраиваются на следующем шаге, где создаются подсети, соответствующие структурным переходам. После этого транслируются отдельные операторы. В процессе построения такой сети создаются дуги для сети второго уровня. На четвертом шаге создаются структурные переходы, реализующие процедуры и функции, если таковые есть. На завершающем шаге – оптимизации сети – удаляются все пустые переходы, то есть переходы, имеющие пустые тела и не имеющие выражений на выходных дугах.

Сетевые матрицы, как было сказано выше, это более высокий уровень научной разработки сетевых графиков. Они представляют собой «графическое изображение процессов осуществления проекта, где все работы (управленческие, производственные) показаны в определенной технологической последовательности и необходимой взаимосвязи и зависимости»[[14]](#footnote-14).

Она совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные «коридоры»: горизонтальные «коридоры» характеризуют ступень управления, структурное подразделение или должностное лицо, выполняющие ту или иную работу; вертикальные — этап и отдельные операции процесса управления проектом, протекающие во времени (Приложение 1).

Процесс построения сетевой матрицы на основе сети предшествования ("Работа-вершина") включает в себя следующие действия. В первую очередь это определение участников реализации проекта, распределение их иерархически и оформление в виде таблицы (например, как это показано в Приложении 1): построчно сверху вниз в соответствии с занимаемым в проекте положением. Определяется, что каждый может делать и что от него реально требуется для нужд проекта.

Затем составляется список работ, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей. Используя, например, метод критического пути, определяется порядок выполнения работ. Затем, пометив работы условным обозначением (круг, квадрат и пр.), их распределяют в ячейки календарно-масштабной сетки, в которую помещается модель, элементы который соединяются впоследствии стрелками, иллюстрирующими – в свою очередь – последовательность работ.

При построении сетевой матрицы используются три основных понятия: «работа» (включая ожидание и зависимость), «событие» и «путь».

Работа – это трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов; в понятие «работа» включается процесс ожидания, то есть процесс, требующий затрат не труда и ресурсов, а времени, который изображается пунктирной стрелкой с обозначением над ней продолжительности ожидания.

Событие – результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы; на сетевой матрице событие обозначается, как правило, в виде кружка.

Путь – непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и кончая завершающим; путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим и в матрице обозначается утолщенной или сдвоенной стрелкой.

Выделяют следующие параметры сетевых графиков:

* время раннего начала (РН) данной работы;
* время раннего окончания (РО) данной работы;
* время позднего начала (ПН) данной работы;
* время позднего окончания (ПО) данной работы;
* полный резерв времени данной работы;
* частный резерв времени данной работы;
* коэффициент напряженности работы.

То есть здесь видно, что практически все они связаны с временным ограничением работ, на основе чего мы может с уверенностью утверждать, что применение сетевых графиков в общем и сетевых матриц в частности призвано обеспечить в первую очередь планирование сроков выполнения различных работ. Методы сетевого планирования – это «методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта»[[15]](#footnote-15). Это, в свою очередь, позволит более рационально спланировать работы и ресурсы на стадиях проектной деятельности, некоторые или все из которых будут выявлены именно в результате построения сетевой матрицы.

## 2.4. Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)

Матрицу РАЗУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. Ее составляют следующие элементы:

* в наименованиях столбцов располагаются входы — функциональные подразделения, службы, должности участников проекта;
* в графах наименований строк перечисляются задачи, т.е. виды деятельности, составляющие процесс управления проектом;
* в поле матрицы условными знаками обозначаются функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

Таким образом, матрица разделения административных задач управления обеспечивает в первую очередь наглядность планирования работ конкретно для определенных должностных лиц либо подразделений организации. И среди функций управления (преобразования) при проектировании матрицы РАЗУ выделяют:

* ответственность за решение той или иной задачи управления проектом;
* содержание деятельности исполнителя по реализации задачи;
* содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию реализации задачи.

## 2.5. Информационно-технологическая модель управления (ИТМ)

ИТМ – это модель процесса управления, содержащая стандартизованное описание порядка и условий решения задач управления проектом. Главное предназначение — описание технологии управления проектом, то есть фиксация последовательности и взаимосвязи решения всего комплекса задач по управлению проектом.

Выделяют следующие этапы разработки ИТМ:

* разрабатываются информационные таблицы (рис. 2.3);
* формируются информационно-технологические модели на базе информационных таблиц: ответственность за решение той или иной задачи управления проектом; содержание деятельности исполнителя по реализации задачи; содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию реализации задачи – функции преобразования, встречающиеся в матрице РАЗУ;
* формируется сводная модель управления проектом, являющаяся эффективным организационным инструментом для построения системы обеспечения целевых функций управления.

Рис.2.3 Пример информационной таблицы при построении ИТМ

Для построения информационно-технологической модели необходимо:

* выделить целевые функции управления, что отображается в строках первого (левого) столбца таблицы;
* определить обеспечивающие подсистемы (они указываются в наименовании остальных столбцов);
* установить место каждой задачи (из информационных таблиц) в модели. Для этого следует проверить соответствие задачи целевой функции управления обеспечивающей подсистеме и записать ее в соответствующий квадрат матричной модели.

В результате получается сводная модель управления проектом, которая позволяет проанализировать выполнение всех целевых функций управления и построить классификатор работ по исполнителям. Он представляет собой практически должностную инструкцию исполнителя, по которой удобно работать специалисту и которая легко контролируется руководством.

Рассмотренный выше материал показывает схожесть таких организационных инструментариев, как матрица РАЗУ и ИТМ. А именно сходство заключается в том, что в обоих случаях проводится согласование различных элементов системы проектной деятельности. При этом матрица РАЗУ согласует задачи, стоящие перед исполняющей структурой, и конкретного исполнителя с указанием работ и ответственности. А информационно-технологическая модель отражает взаимосвязь между целевыми функциями и обеспечением достижения целей. В то же время сетевые модели отражают взаимосвязь работ (ресурсов) и результатов на определенном этапе. В этом заключается общее с матрицей РАЗУ и ИТМ.

# Заключение

В соответствии с обозначенной темой данного курсового проекта и поставленными целями была рассмотрена сущность проекта и проектной деятельности, а также рассмотрен организационный инструментарий управления проектами как важнейшее средство достижения поставленных перед руководством проекта целей.

Рассмотренный материал показал, что проект – понятие неоднозначное, а сфера его применения практически неограниченна. К тому же проектная деятельность не только положительно себя зарекомендовала, но и сегодня продолжает развиваться и распространяться довольно хорошими темпами.

Видно также, что более важным понятием является проектная деятельность, а не проект как таковой: ведь без реализации задуманного проект теряет свою ценность. С реализацией проекта связаны непосредственно такие процессы как структуризация проекта и другие действия, являющиеся частью процесса планирования (протекающего в течение всей проектной деятельности).

Среди приёмов и средств, направленных на повышение эффективности действий по достижению целей проекта выделяется и организационный инструментарий управления проектами: сетевые матрицы как более высокий уровень научной разработки сетевых графиков, матрица разделения административных задач управления, информационно-технологическая модель.

Приведенный выше материал показывает эффективность применения данных видов организационного инструментария, поскольку их использование позволяет повысить результативность деятельности по достижению поставленных перед командой проекта целей.

# Список используемой литературы

1. http://orags.narod.ru/manuals/html/ito/ito\_51.htm
2. http://projectm.narod.ru/publico12.htm
3. http://tww48.narod.ru/slides\_03/PM\_03.files/frame.htm#slide0040.htm
4. http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18
5. http://www.cfin.ru/vernikov/kias/chaose.shtml
6. http://www.iis.nsk.su/preprints/Monog/MONOGR/node49.html
7. http://www.gkmim.ru/about/publications/book\_history
8. http://www.projectmanagement.ru/theory/pm\_glos.html

Приложение 1

1. http://www.gkmim.ru/about/publications/book\_history [↑](#footnote-ref-1)
2. http://projectm.narod.ru/publico12.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18 [↑](#footnote-ref-3)
4. http://orags.narod.ru/manuals/html/ito/ito\_51.htm [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18 [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.cfin.ru/vernikov/kias/chaose.shtml [↑](#footnote-ref-6)
7. http://orags.narod.ru/manuals/html/ito/ito\_51.htm [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18 [↑](#footnote-ref-8)
9. http://orags.narod.ru/manuals/html/ito/ito\_51.htm [↑](#footnote-ref-9)
10. http://orags.narod.ru/manuals/html/ito/ito\_51.htm [↑](#footnote-ref-10)
11. http://tww48.narod.ru/slides\_03/PM\_03.files/frame.htm#slide0040.htm [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18 [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.iis.nsk.su/preprints/Monog/MONOGR/node49.html [↑](#footnote-ref-13)
14. http://tww48.narod.ru/slides\_03/PM\_03.files/frame.htm#slide0040.htm [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.projectmanagement.ru/theory/pm\_glos.html [↑](#footnote-ref-15)