

Предупредительная функция означает, что контроль должен быть нацелен на предупреждение финансовых правонарушений (профилактическая работа субъектов контроля по предупреждению правонарушений, связанных с использованием государственных средств и собственности, в процессе предварительного контроля).

Информационная функция заключается в информировании общества, заинтересованных структур о ходе реализации программ, путях повышения их эффективности, источниках формирования финансовых ресурсов и управлении ими.

Оценочная функция состоит в анализе функционирования финансовой системы, выявлении отклонений от плановых показателей, лимитов, норм, выявлении резервов роста.

Регулирующая функция предполагает принятие мер по коррекции деятельности объектов контроля, применение финансовых санкций, разработка предложений по устранению недостатков, выявленных в процессе формирования и исполнения бюджетов и внебюджетных фондов, а также финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций, использующих государственные (муниципальные) средства.

Общественная функция заключается в повышении качества и уровня общественных благ, формировании доверия общества к власти, обеспечивающего стабильность этой власти.

#### **Источники и литература:**

1. Ермакова Е. А. Методология оценки состояния и устойчивости государственных финансов / Е. А. Ермакова // Финансы и кредит. – 2008. – № 27.
2. Воронин Ю. М. Государственный финансовый контроль. Вопросы теории и практики / Ю. М. Воронин. – М. : ИД «Финансовый контроль», 2005.
3. Финансы : учеб. / под ред. : А. Г. Грязновой, Е. В. Маркиной. – М. : Финансы и статистика, 2004.

**Комбар Е.Е.**

**УДК 338.24**

### **ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ**

В последнее время направление менеджмента, определяемое как «управление проектами» или «проектный менеджмент», прочно укоренилось в практике российской социально-экономической жизни. Сегодня проекты рождаются и реализуются во всех отраслях и направлениях хозяйствования: бизнесе, науке, культуре, политике и т.д.

В общем смысле проект можно определить как работу, мероприятие, деятельность, предполагающую осуществление комплекса целенаправленных действий, обеспечивающих достижение обозначенного результата. Проект как объект управления обладает рядом специфических особенностей.

Проект всегда уникален. Он не похож на предыдущий или аналогичный по следующим параметрам: по способу реализации, инструментам управления, используемым ресурсам и технологиям, и, соответственно, результату.

Управление проектом всегда целенаправленная деятельность, то есть цель четко определена, работа по проекту ориентируется на достижение этой цели. Завершение проекта характеризуется достижением цели.

Проект имеет определенные рамки, так он ограничен по продолжительности, бюджету, ресурсам.

Каждый проект имеет определенную самостоятельность. Прежде всего, работа над проектом разграничивается с повседневной деятельностью организации и другими проектами. Имеет место организационная и нормативно-правовая самостоятельность, которая может быть представлена наличием собственной организационной структуры управления, выделенной инфраструктурой, «своим» способом ведения внутренней документации и отчетности. Руководит проектом проект-менеджер, задачи же решаются командой.

Каждый проект требует разработки и реализации, что и составляет укрупненное содержание проектного управления.

Диверсификация бизнеса, вывод на рынок нового бренда, реструктуризация подразделений компании, открытие или реструктуризация точки продаж, увеличение доли рынка, осуществление благотворительной деятельности – это лишь примеры инициатив, реализация которых может, точнее, должна быть осуществлена с использованием именно проектных подходов и инструментария.

Так как растет спрос на использование управления проектами в организациях, на внедрение и апробацию данного подхода, растет и рынок поставщиков таких услуг. На рынке образовательных услуг предлагаются учебно-ознакомительные курсы, широко применяются тренинги, проводятся семинары по подготовке к управлению проектом, специализированные организации предлагают «готовых» успешных проект-менеджеров. Поэтому видится актуальным выявить особенности руководства проектом, определить его роль и то влияние, которое он может оказать на успех или провал проекта.

Изначально следует рассмотреть подходы к позиции руководителя проекта, описанные в отечественной и зарубежной литературе. Грамотный подход к формированию позиции руководителя проекта должен обеспечить непрерывность его ответственности и обязанностей в течение всего жизненного цикла. Если сотрудник не может иметь большой нагрузки, позволяющей ему полностью посвятить себя проектному управлению, ответственность за ход реализации и результат проекта должна быть закреплена за ним

полностью. Джеффри К. Пинто описывает такой подход к руководству проектом, когда потенциальный руководитель привлекается к участию в проектном управлении уже на стадиях зарождения идеи, маркетингового анализа или мониторинга вероятных проблем и потенциальных возможностей, для удовлетворения которых потом создается проект. Тогда руководитель закрепляется за идеей и вступает в должность управления данным проектом только в том случае, если идея проекта будет всесторонне одобрена, формализована и послужит основой для планирования, и в дальнейшем станет проектом. Данный подход максимально эффективен, так как позволит «сродниться» руководителю и проекту на самых ранних стадиях, сформирует чувство ответственности за свое «детище».

Другой подход рекомендует привлекать к стадии работы с идеей потенциальных претендентов (из числа вакантных руководителей), один из которых потом может возглавить проект. В данном случае прослеживается серьезный недостаток – зерно зарождения борьбы и вражды между претендентами на руководящую должность.

Возможен вариант привлечения руководителя проекта со стороны. Это может быть эксперт в определенной области знаний либо профессиональный управленец – проект-менеджер. Данный вариант имеет ряд как положительных, так и негативных моментов. К преимуществам такого подхода можно отнести: свежий взгляд на организацию, бизнес в целом и на проект; руководить проектом будет профессионал, способный взглянуть на проект комплексно, системно; появление возможностей привлечения новых связей и полезных знакомств.

Негативными моментами могут стать: незнание и непонимание специфики организации и бизнеса; незнание сотрудников, отсутствие связей, возникновение затруднений в поисках способов влияния на команду, удаленность во власти; лоббирование своих связей и интересов; дорогая цена привлеченного руководителя.

Существуют и другие возможности передачи руководящих полномочий, но на практике такие примеры ограничены, а их эффективность низкая. Например, когда команда организует сама себя и руководитель отсутствует; для каждой фазы жизненного цикла проекта назначается свой руководитель либо создается руководящая проектом группа.

Руководители и проекты оказываются связанными друг с другом либо по тому, что руководитель берет на себя соответствующие обязательства и распоряжается результатами завершенного проекта, либо по тому, что ему поручено руководить самим проектом.

Проект – это наиболее эффективный метод внесения изменений, управление им требует уникального набора умений и навыков. Помимо этого, чтобы руководить проектом, необходим талант, искусство правильного общения с людьми, способность координировать деятельность команды в нужном направлении и харизма. Руководитель проекта должен быть широко образованным человеком, способным не только четко формулировать задачи и доводить их до команды, но и сводить все воедино, то есть создавать единый проект из разрозненных частей.

К руководителю проекта предъявляется ряд требований:

- 1) наличие системных, глубоких знаний о средствах и методах управления проектами;
- 2) умение расходовать выделенные финансовые средства с максимальной пользой для проекта;
- 3) обладание достаточной коммуникабельностью и тактом, чтобы наладить рабочие отношения с членами команды, занимающимися реализацией проекта, а также со всеми участниками проекта, учитывая то, что каждый человек – личность, обладает специфической индивидуальностью и в процессе реализации проекта имеет свой интерес;
- 4) умение грамотно выявлять риски проекта и своевременно принимать меры по их минимизации или устранению, так как несет в себе инновационность, которая неизбежно сопряжена с различными рисками.

Руководитель проекта должен обладать перечисленными навыками независимо от того, велик проект или мал, затратно или малобюджетный, имеет ли он отношение к работе или дому. В то же время роль руководителя требует значительного нервного напряжения, так как связана с определенными трудностями. Вот некоторые из них:

- 1) наличие ответственности за процесс осуществление проекта и его результат, при этом его возможности и полномочия по распоряжению ресурсами и персоналом ограничены;
- 2) неопределенность полномочий и деятельности, обусловленные уникальностью проекта, меняющимися ограничениями внешней среды и рисками ведет к возникновению большого количества непредвиденных организационных, технических и социальных трудностей;
- 3) повседневная деятельность часто связана с разрешением конфликтов между членами команды, удовлетворения претензий инвесторов и заказчиков, поиском выходов из ситуаций, когда партнеры нарушают свои обязательства и др.

Сложности и трудности, которые приходится преодолевать руководителю проекта, должны быть компенсированы за счет эффективной системы мотивации его труда. В данном случае уместно вспомнить мнение Абрахама Маслоу. Согласно его точке зрения, людям свойственно испытывать потребности, которые А.Маслоу распределил в определенном порядке. Чувство неудовлетворенности определенной группы потребностей вынуждает человека действовать. На первой ступени пирамиды расположены примитивные физические потребности, за ними следуют потребности в безопасности, а также потребности ощущать любовь и привязанность. На самом вершине находятся потребность в положительной репутации и признании и, наконец, в самовыражении. Предполагается, что перечисленные группы потребностей влияют на человека согласно своему положению на лестнице потребностей, и это влияние достигает максимума

тогда, когда потребности не удовлетворены. Считается, что изначально должны быть удовлетворены физические потребности, потребности в безопасности и общении, и только затем приступают к удовлетворению «вышестоящих» потребностей, таких как обеспечение высокооплачиваемой престижной работы с элементами «свободного творчества».

Однако это не закономерность, и, как указывает Маслоу, у некоторых людей самооценка, потребность реализовать себя и свои возможности выходит вперед. Именно на этой точке зрения основан подход к мотивации труда руководителя проекта.

Помимо вышеуказанного, мощным стимулом всегда выступала и будет являться продуманная система оплаты труда. Размеры заработной платы должны быть адекватны объему выполняемых трудовых функций, а система надбавок и доплат должна компенсировать моральные издержки, уровень стресса, ненормированный рабочий день. Также успешное завершение проекта, достигнутые цели и полученный результат должны быть вознаграждены премией и прочими нематериальными мотивационными инструментами.

Мудрость успешного руководства проектом заключается еще и в том, что руководитель должен всегда помнить о членах команды, работающих вместе с ним. Стимулирование членов команды, независимо от применяемых методов, – главная задача руководителя. Существует простая истина, что заинтересованные члены команды работают хорошо и тем самым вносят вклад в успешное завершение всего проекта.

Проекты рано или поздно завершаются. Эффективным будет тот проект, в котором наступивший положительный эффект превышает затраты по осуществлению проекта. Это проект, выполненный согласно установленным срокам, в рамках бюджета и с наиболее эффективным и экономичным использованием выделенных ресурсов. Результат проекта должен всесторонне удовлетворять заказчика проекта и отвечать предпочтениям потребителя.

Эффективным будет только тот проект, которым грамотно руководили. Но иногда, как показывают практические результаты управления, реализация проектов терпит неудачу. Большая часть этих неудач связана с допущенными в процессе руководства ошибками, вот некоторые из них:

- 1) использование проектного подхода к управлению по аналогии, который оказался негодным для решения задач проекта или внешнего окружения;
- 2) ошибки в подготовке проекта, его целей, масштабов, видения либо изменение целей проекта, не согласованное с заказчиком;
- 3) выбор неверного решения текущего вопроса или его высокая сложность или стоимость;
- 4) неграмотное планирование либо вообще его отсутствие, неудовлетворительная организационная инфраструктура, применение неадекватных процедур управления;
- 5) неправильно подобранная команда проекта, ее недостаточная мотивация;
- 6) нецелевое расходование средств, постоянные срывы сроков проекта;

Анализ хода выполнения проекта не выявил причин возникновения проблем на ранних стадиях, и они превратились в безвыходные ситуации.

Проекты сложны и многообразны, поэтому невозможно разработать единого алгоритма для руководителя, каким же образом можно привести проект к достижению поставленной цели и успешно его завершить. Руководство, то есть организация людей и ресурсов для достижения желаемых результатов, – важный фактор в достижении положительных результатов задуманного, где наиболее важную роль играет руководитель. Руководителей подбирают и назначают, они имеют формальную власть над всей организацией или ее частью, им гарантирован определенный статус, а также доступ к информации и ресурсам.

Деятельность руководителя проекта отличается от текущего руководства организацией. Руководитель проекта пользуется ресурсами, выделенными на временной основе, сроки его деятельности ограничены временными рамками. Результаты проекта уникальны и не имеют ничего общего с копированием, поэтому руководителя, прежде всего, волнует процесс преобразований. Он должен быть одаренным и широко мыслящим, способным объединить разрозненные элементы в единое целое. От того, насколько эффективно руководитель проекта строит свою деятельность, зависит успех всего проекта.

#### **Источники и литература:**

1. Лапыгин Ю. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности : практическое пособие / Ю. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2007. – 360 с.
2. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2007.
3. Управление проектами : учеб. пособие. – М. : Инфра-М, 2007. – 208 с.
4. Управление проектом. Основы проектного управления : учеб. / под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2006.