

Лекция 2.

Системный подход к управлению проектами

Понятие «управление проектами»

- *Управление проектами* – профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами путем применения современных методов, средств и искусства управления для успешного достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах.
- Управление проектом – процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

РМВоК

Основные ограничения проекта



Основные ограничения проекта



Концепции эффективного управления проектами

- **Концепция жизненного цикла** проекта исходит из необходимости организации единого неразрывного процесса достижения цели проекта.
- **Концепция команды проекта** предполагает построение единой организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации.
- **Концепция финансирования** проекта призвана обеспечить соответствие финансовых затрат проекта объемам и качеству выполнения работ.

Проблемы проекта

Почему я ничего не знаю?

А я ведь еще и сроки срываю...

Я ожидал увидеть нечто совсем другое...



Президент компании



Заказчик



Руководитель проекта

Бюджет уже превышен!

Больничный лист

Заявление об уходе

И это — концепция?



Финансовый директор

Жалоба

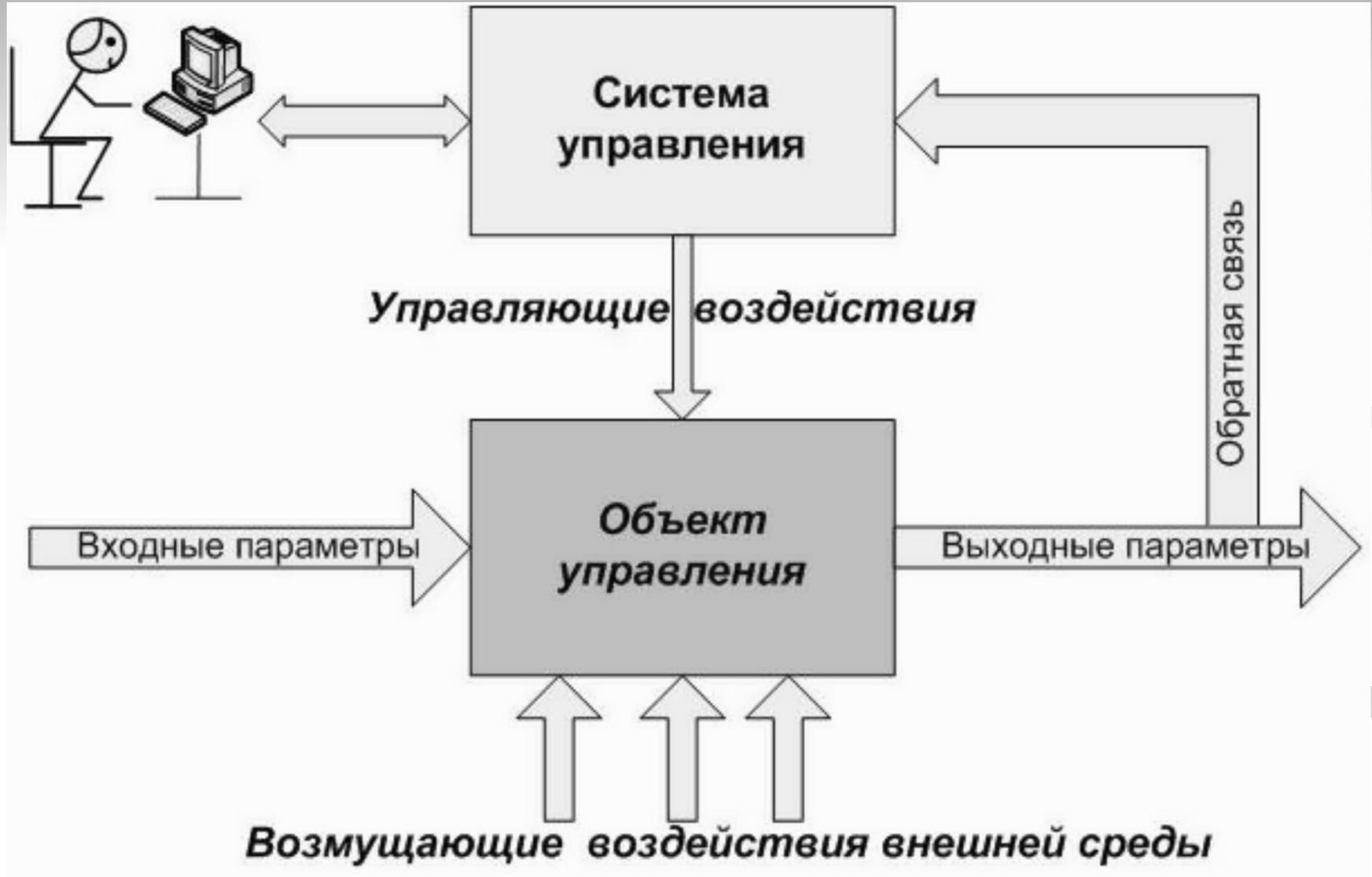


Команда проекта



Эксперт

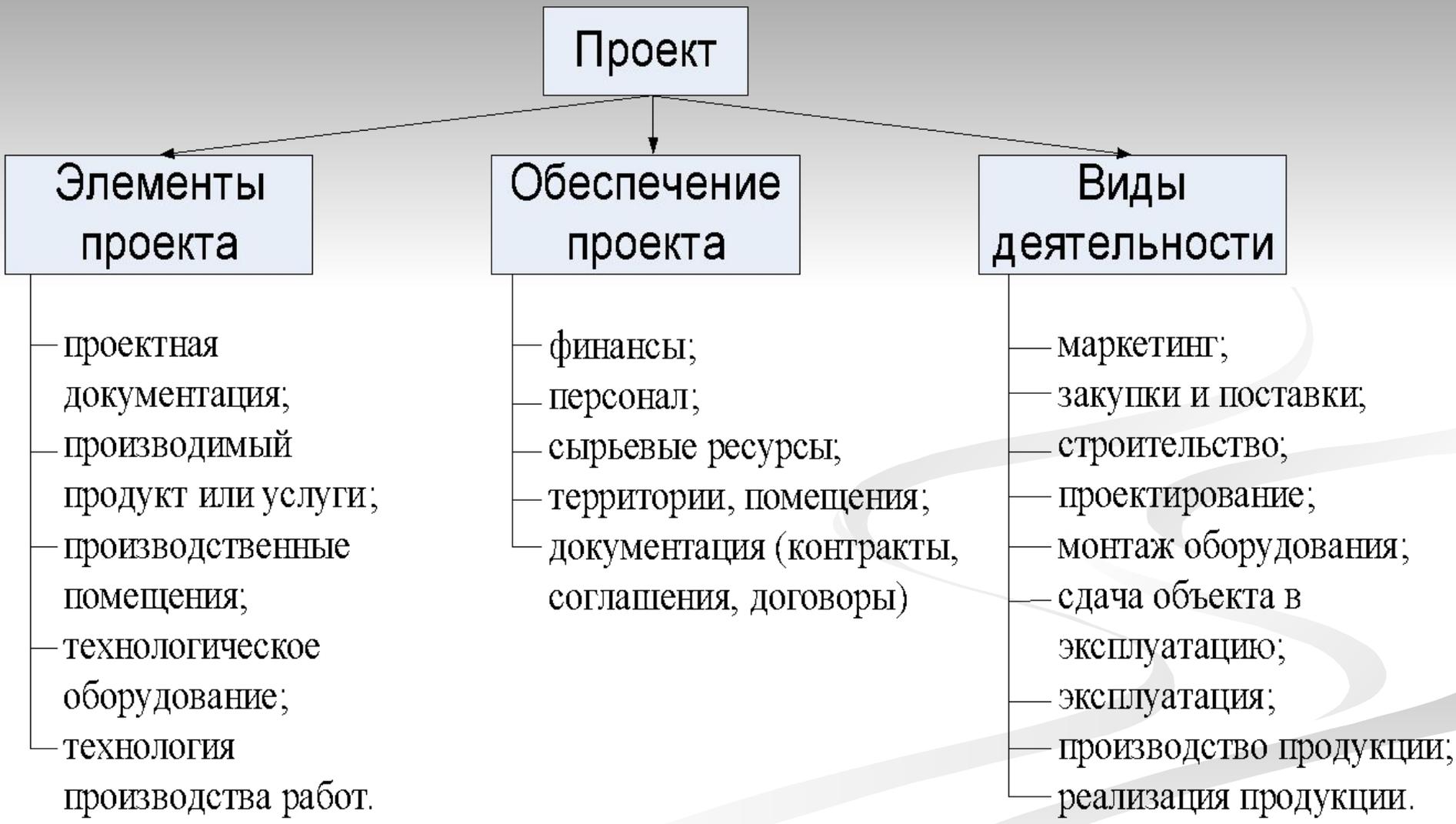
Система управления с обратной СВЯЗЬЮ



Объекты управления

- **Программа** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения;
- **Портфель проектов** – совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности;
- **Проект** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенный для достижения поставленных целей с учетом предварительно заданных ограничений;
- **Стадии жизненного цикла проекта** – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Структура проекта



Субъекты управления проектом

- *Управленческий аппарат заказчика проекта* (инвестор, заказчик и др.);
- *управленческий аппарат исполнителя проекта* (генеральный подрядчик, системный интегратор, подрядчик, субподрядчик, поставщик и др.);
- *команды проектов* – специализированные рабочие структуры, создаваемые на время выполнения проектов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов.

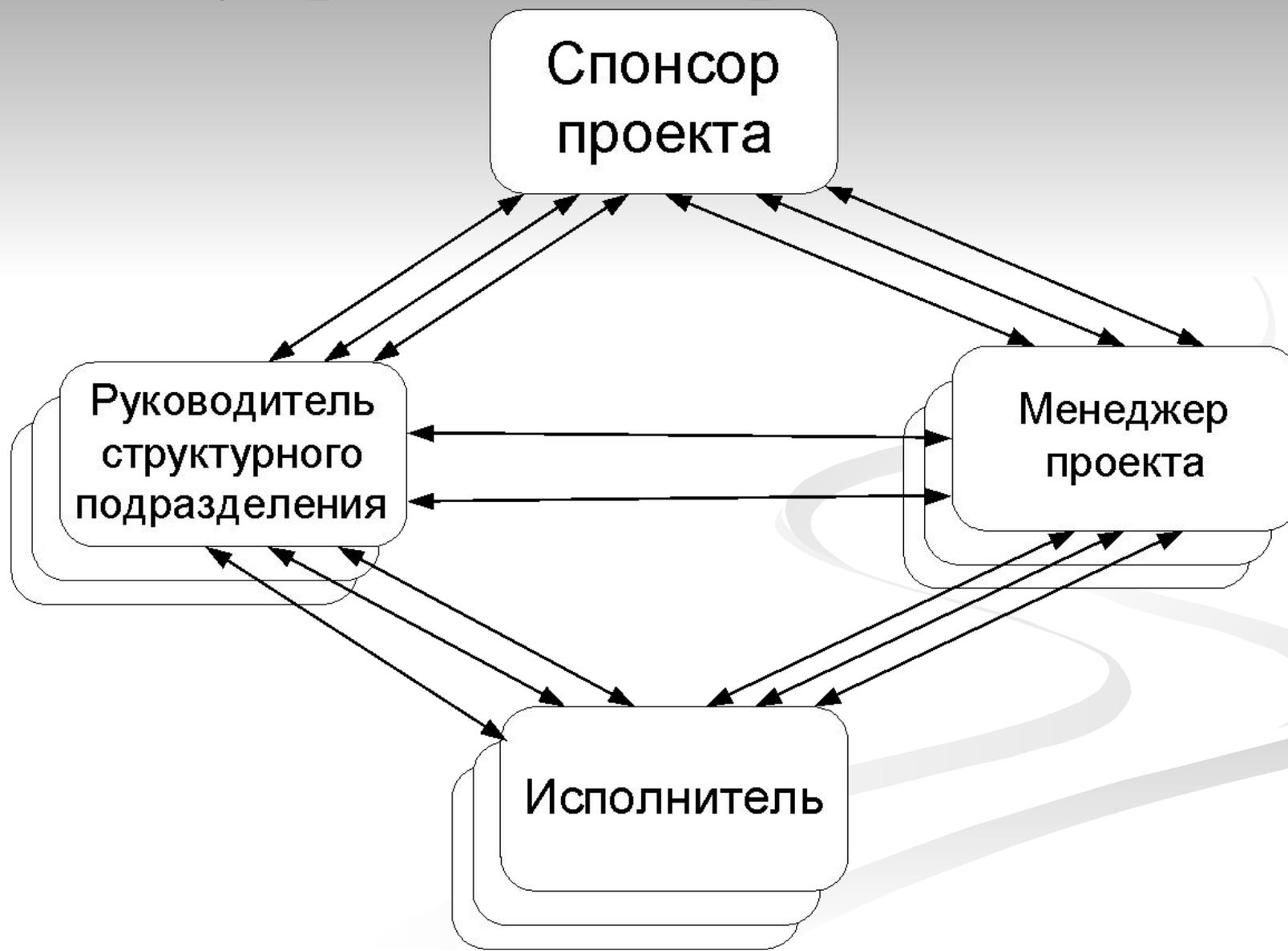
Проектные роли

1. Специалист (исполнитель)
2. Руководитель проекта (менеджер проекта)
3. Руководитель функционального подразделения (владелец ресурсов)
4. Спонсор проекта (топ-менеджер компании)

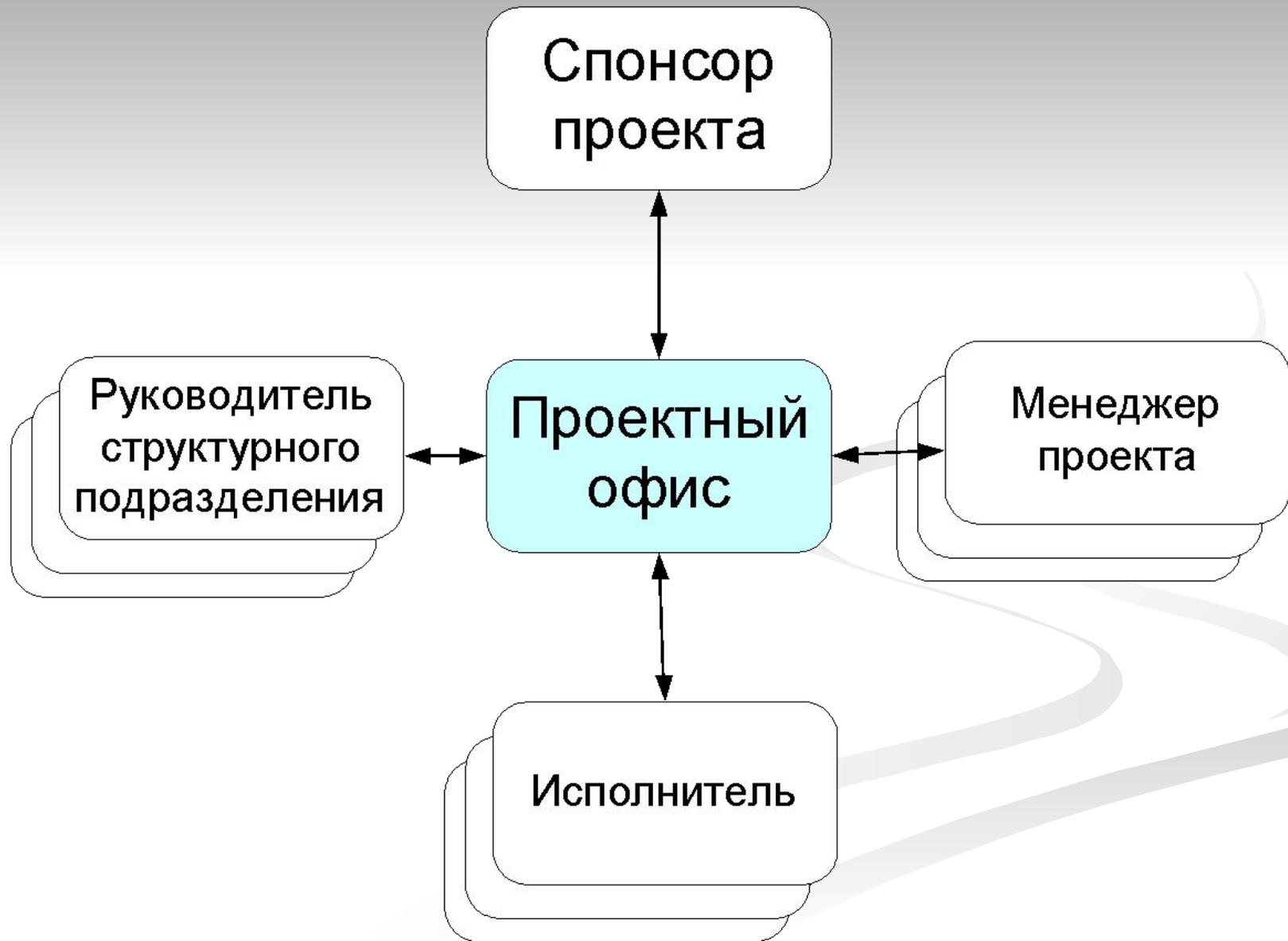
Информационные потоки при управлении проектами



Информационные потоки при управлении проектами



Информационные потоки при управлении проектами



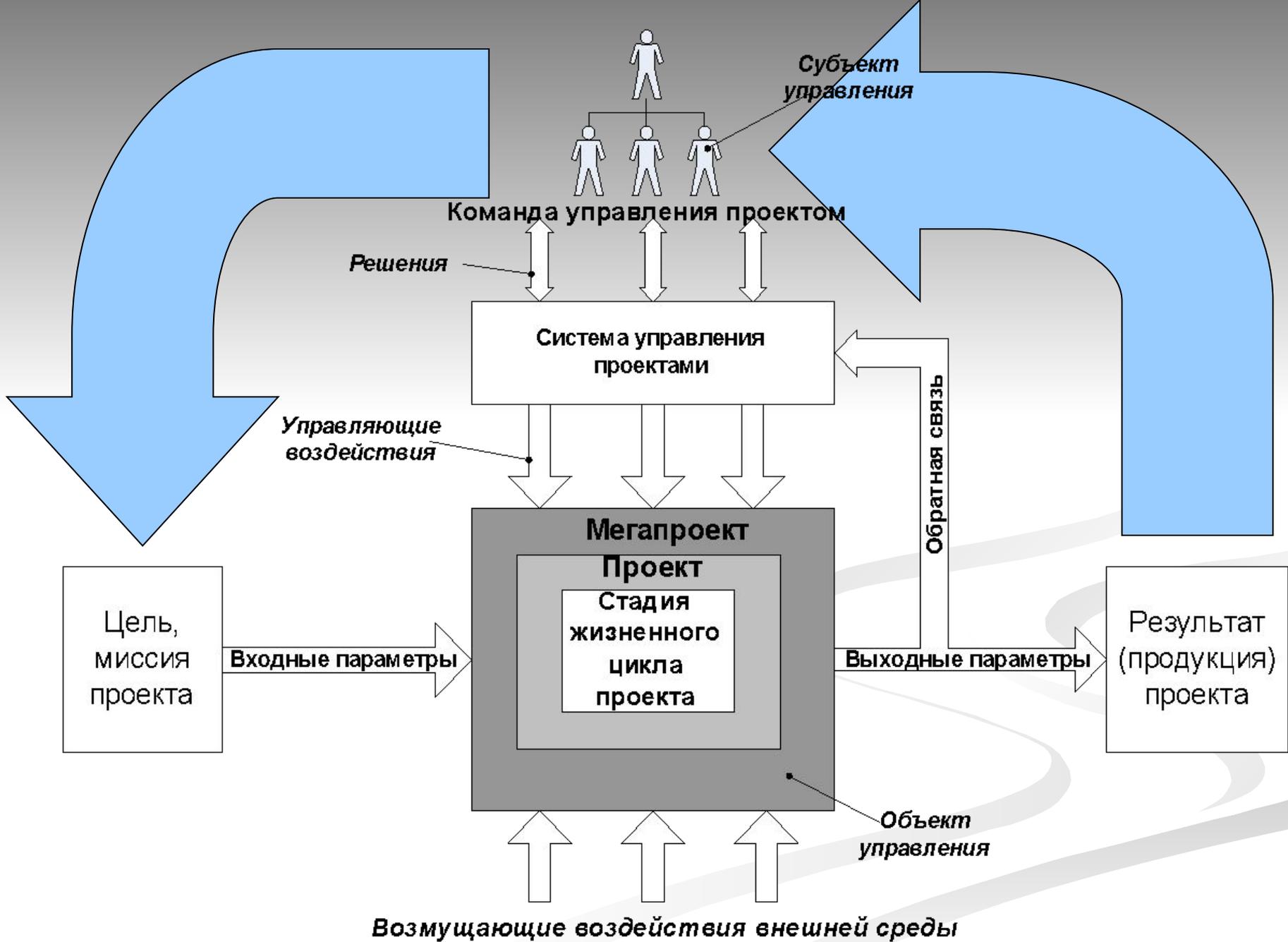
Области знаний в проектном учете и отчетности

Роль	Область знаний
Спонсор	На какую кнопку нажать для получения отчета?
Менеджер проекта	<ol style="list-style-type: none">1. Как разработать смету трудозатрат проекта?2. Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта?3. Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот?4. Как управлять стоимостью проекта?5. Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов?6. Как проводить изменения бюджета проекта?7. Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников?

Роль	Область знаний
Руководитель подразделения	<ol style="list-style-type: none">1. Как классифицировать работы, выполняемые сотрудниками подразделения?2. Какой портфель проектов является оптимальным для подразделения?3. Как планировать и контролировать трудовые и финансовые ресурсы портфеля проектов подразделения?4. Как выровнять мотивацию к выгодным и невыгодным проектам и обеспечить лояльность сотрудников?5. В какой форме фиксируется «продажа» сотрудника в проект и доход от «продажи»?6. Как отозвать сотрудника из проекта?7. Как распределить накладные расходы между проектами?

Роль	Область знаний
Исполнитель	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="492 185 1864 249">1. От кого и в какой форме получать задания?<li data-bbox="492 271 1864 406">2. Что делать, если задания накладываются по срокам?<li data-bbox="492 435 1864 571">3. Как выстроить приоритеты выполнения заданий?<li data-bbox="492 599 1864 735">4. В какой форме отчитываться о выполнении заданий и кому направлять отчеты?<li data-bbox="492 763 1864 899">5. Что считать проблемой и кому сообщать об их возникновении?<li data-bbox="492 928 1864 1142">6. Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и/или сроков выполнения работ?<li data-bbox="492 1170 1864 1306">7. Как рассчитать свой бонус от участия в проекте?

Роль	Область знаний
Проектный офис	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="479 425 1412 482">1. Как открыть/закрыть проект?<li data-bbox="479 511 1553 646">2. Как сформировать плановый фонд рабочего времени?<li data-bbox="479 675 1586 811">3. Как фиксировать в учетной системе проектные затраты?<li data-bbox="479 839 1731 975">4. Какова процедура начисления премии по проектам?<li data-bbox="479 1003 1586 1139">5. Как и какие отчеты формировать по проектам?



Процессы управления проектами

Процесс – совокупность действий (процедур), связанных с реализацией функций управления и приносящих результат.

Процессы управления проектами

Процессы управления проектами, касающиеся организации и описания работ проекта (области знаний)

Процессы, ориентированные на продукт, касающиеся специфики производства продукта (процессы ЖЦ)

Области знаний РМ

- Управление содержанием
- Управление временем
- Управление стоимостью
- Управление качеством
- Управление персоналом
- Управление коммуникациями
- Управление проектными отклонениями
- Управление контрактами

Пирамида проекта



Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между появлением обоснованной концепции проекта и моментом административного завершения проекта.

- **Инициация** (формулирование проекта)
- **Планирование**
- **Осуществление** (реализация, выполнение)
- **Завершение** (заккрытие)

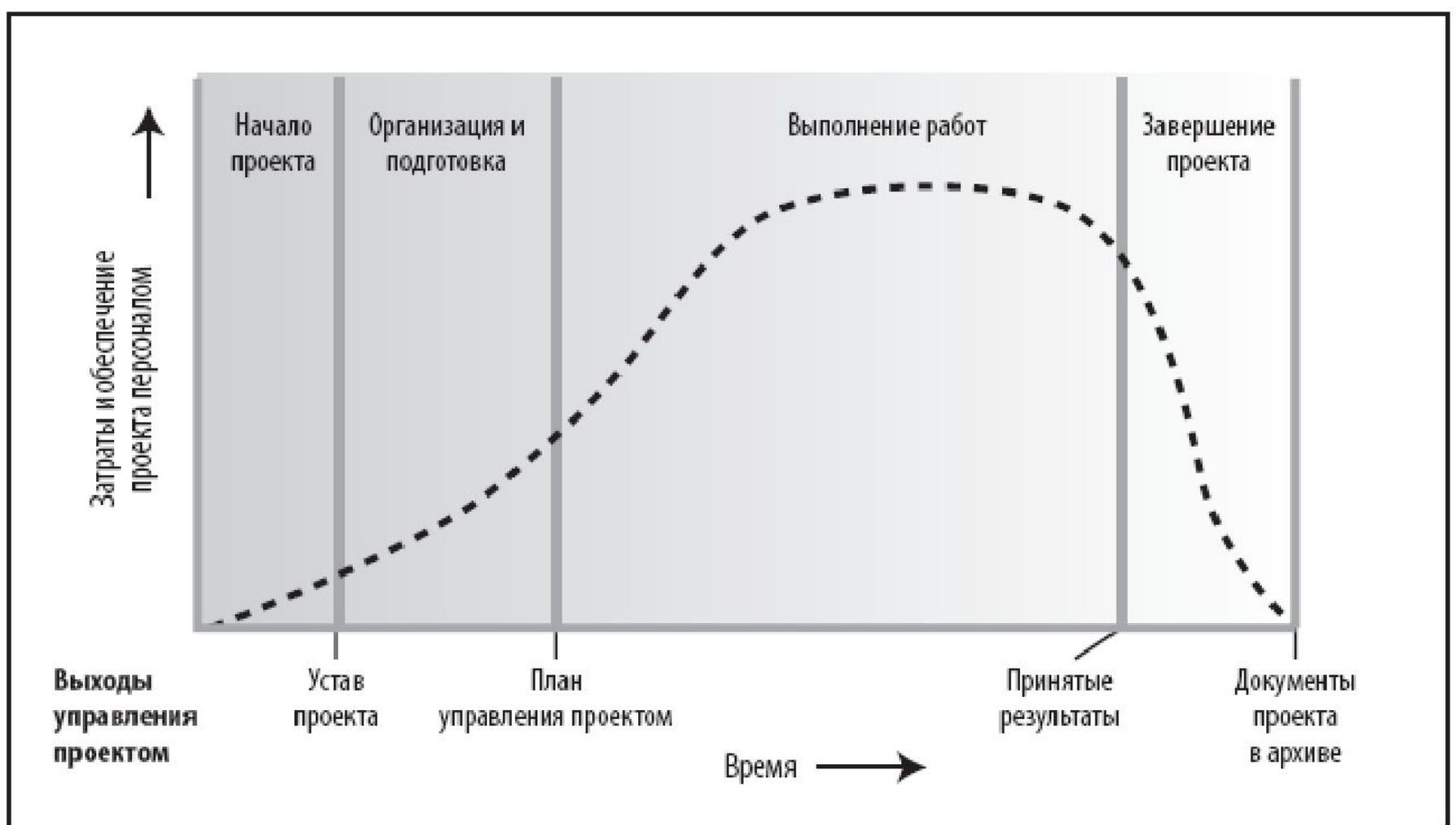
Группы процессов жизненного цикла проекта

Стадии жизненного цикла проекта	Группы процессов управления проектом
Инициация	Процессы инициации
Планирование	Процессы планирования
Осуществление	Процессы исполнения
	Процессы анализа
	Процессы управления
Завершение	Процессы завершения

Активность процессов жизненного цикла проекта



Типовые уровни затрат и обеспечения проекта персоналом на протяжении жизненного цикла проекта



Высокая

Влияние заинтересованных сторон проекта, риск и неопределенность

↑
Степень

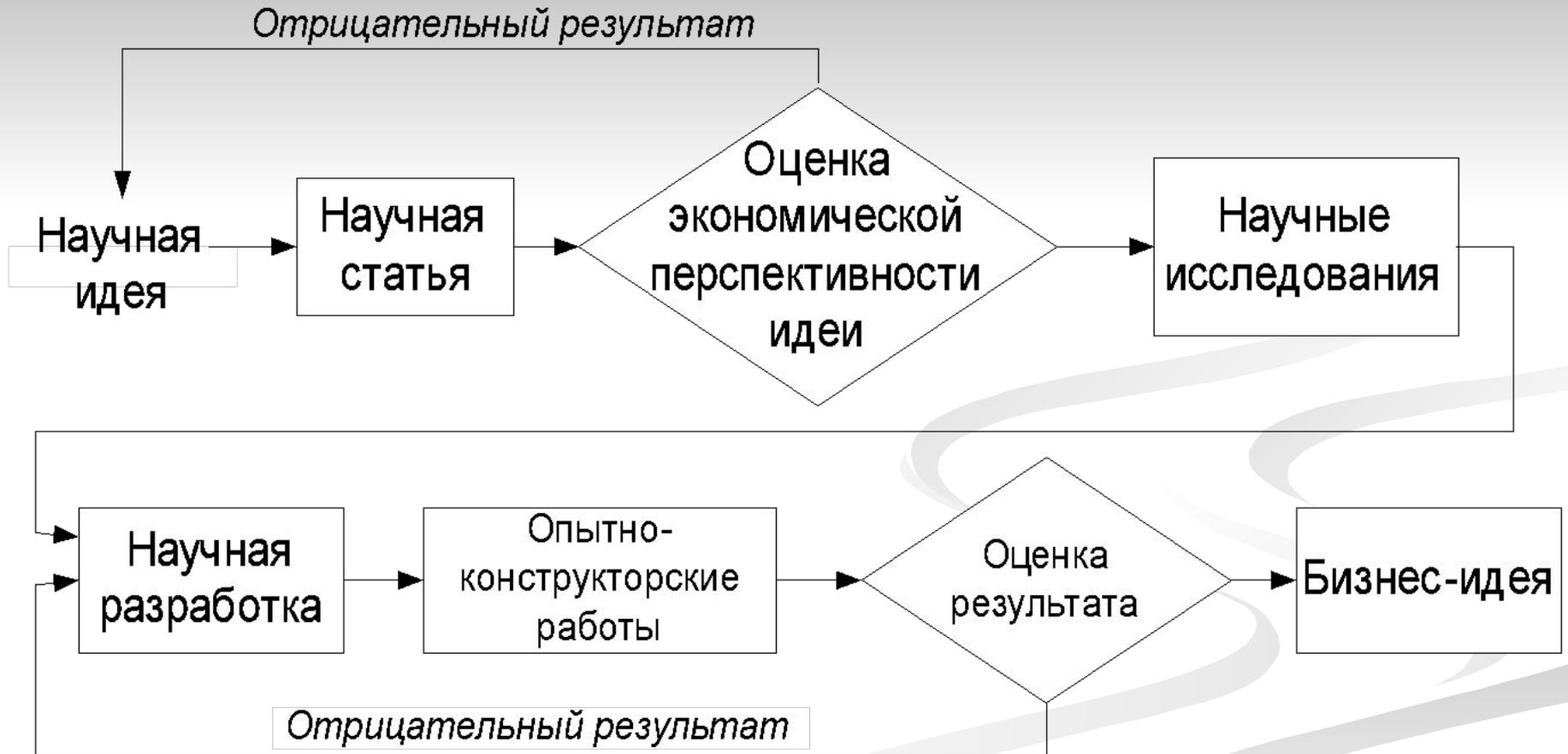
Стоимость изменений

Низкая

Сроки проекта



Преинвестиционная стадия



Содержание бизнес-идеи

- альтернативные технические и технологические решения;
- ожидаемый спрос на продукцию;
- сроки реализации и сложность проекта;
- правовое обеспечение проекта;
- конкурентоспособность продукции проекта;
- инвестиционный климат;
- оценка экономической эффективности.

Стадия инициации

- ***Инициация проекта*** – это убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта.
- ***Цели продукта*** – это свойства, которыми должна обладать продукция проекта, являющаяся основным материальным результатом.
- ***Цели проекта*** – это явные и неявные цели его основных участников.

Процессы инициации

- Разработка концепции проекта
 - анализ проблемы и потребности в проекте
 - сбор исходных данных
 - определение целей и задач проекта
 - рассмотрение альтернатив
- Утверждение концепции проекта
- Открытие проекта
 - принятие решения о начале проекта
 - определение и назначение управляющего проектом
 - принятие решения об обеспечении ресурсами

Паспорт проекта

Паспорт проекта – результат стадии инициации, основной документ, который содержит следующие сведения:

- обоснование инициации проекта;
- описание конечного продукта проекта;
- определенные и утвержденные цели проекта;
- критерии успеха проекта;
- класс проекта (тип, масштаб, сложность);
- оценка продолжительности проекта;
- участники проекта;
- команда проекта;
- процедуры сотрудничества между участниками проекта;
- предварительный укрупненный план проекта.

Стадия планирования

- План – это основной документ, обеспечивающий взаимодействие всех участников проекта и ориентацию их на достижение конечной цели.
- Виды планов:
 - концептуальный;
 - стратегический;
 - текущий;
 - оперативный.

Основные процессы планирования

1. Планирование целей
2. Декомпозиция целей
3. Определение состава работ проекта
4. Определение взаимосвязей работ
5. Оценка длительностей или объемов работ
6. Определение ресурсов проекта и их характеристик
7. Назначение ресурсов
8. Оценка стоимостей
9. Составление расписания выполнения работ
10. Оценка бюджета
11. Планирование качества
12. Определение критериев успеха

Вспомогательные процессы планирования

1. *Планирование организации* – определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
2. *Планирование взаимодействия* – определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта,
3. *Идентификация и оценка риска* – определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
4. *Разработка реагирования* – определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
5. *Планирование поставок.*

Взаимосвязь процессов планирования



Процессы исполнения

- *Основной процесс* – выполнение утвержденного плана проекта всеми его участниками.
- *Вспомогательные процессы:*
 - *учет исполнения* – подготовка и распределение информации, необходимой для участников проекта, с требуемой периодичностью;
 - *подтверждение качества* – регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
 - *выбор поставщиков* – оценка предложений, выбор поставщиков и подрядчиков и заключение контрактов;
 - *контроль контрактов* – контроль исполнения контрактов поставщиками и подрядчиками;
 - *развитие команды проекта* – повышение квалификации участников команды проекта.

Процессы анализа

- ***Основные процессы анализа :***
 - *анализ сроков;*
 - *анализ стоимости;*
 - *анализ качества;*
 - *подтверждение целей.*
- ***Вспомогательные процессы анализа :***
 - *оценка исполнения – анализ результатов работы и распределение проектной информации с целью снабжения участников проекта данными о том, как используются ресурсы для достижения целей проекта;*
 - *анализ ресурсов – определение соответствия фактической и прогнозной загрузки и производительности ресурсов запланированным, а также анализ соответствия фактического расхода материалов плановым значениям.*

Процессы управления

- ***Основные процессы управления:***
 - *общее управление изменениями* – определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий и координация изменений по всему проекту.
 - *управление ресурсами* – внесение изменений в состав и назначения ресурсов на работы проекта;
 - *управление целями* – корректировка целей проекта по результатам процессов анализа;
 - *управление качеством* – разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения.
- ***Вспомогательные процессы управления:***
 - *управление рисками* – реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта;
 - *управление контрактами* – координация работы субподрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

Процессы завершения

- *Закрытие контрактов* – завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;
- *Административное завершение* – подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.