

The background of the slide is a photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, taken at dusk or dawn. The bridge's towers and suspension cables are silhouetted against a soft, hazy sky. The water of the bay is visible in the lower part of the frame.

Управление
проектами,
Международная
практика,
Этапы Внедрения

Введение

- Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.
- По американским исследованиям одна треть мировой экономики - это проекты!
- Экономика становится все более динамичной и доля проектов непрерывно растет. Растет и интерес к управлению проектами.

Введение

- Сегодня Управление проектами (Project Management) - признанная область менеджмента со своими стандартами, сертификацией, специальностью в Университетах и MBA программами.
- Наиболее крупной Ассоциацией специалистов в области управления проектами является *PMI (Project Management Institute)*, которая скоро отметит свое сорокалетие.

История

- Управление проектами как наука зародилась в конце 50-х годов в связи с появлением компьютеров и методов расчета проектов (сетевое планирование, метод критического пути и т.д.).
- Бурное развитие началось в середине 80-х с появлением персональных компьютеров и программ управления проектами на рабочих местах менеджеров.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

- Эффективное управление проектами требует:
 - Четкой постановки целей, которых следует достигнуть за ограниченное время, а также критериев успеха проектов,
 - Применения программных средств,
 - Матричных и проектных форм организации управления,
 - Системы мотивации участников проектов.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Практически Управление Проектами помогает решить следующие основные задачи:
 - обосновать целесообразность и оптимизировать инвестиции,
 - разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования,
 - составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты,
 - проанализировать проектные риски,
 - обеспечить эффективное взаимодействие участников проекта,

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- эффективно контролировать исполнение составленного плана,
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и своевременно и обоснованно корректировать плановые показатели,
- моделировать управленческие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения,
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который может быть использован в других проектах, и многое другое.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Исследования, проведенные в США, показали, что внедрение управления проектами сокращает затраты на проекты на 10-15% при том, что затраты на управление проектами составляют в среднем 6.5% стоимости проекта.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Динамика времени строительства этажа монолитного здания в днях (внедрение СУП в Зеленоградстрое) в процессе внедрения системы управления проектами:

22 - 19 - 16 - 14 - 13 - 13

Дни



МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

- Для планирования и контроля хода исполнения проекта, а также для снабжения лиц, принимающих решения по проекту, необходимой информацией, разрабатывается компьютерная модель проекта, без которой современное управление проектами практически невозможно.

ЗАДАЧИ КОМПЬЮТЕРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

- Компьютерные модели проектов, программ и портфелей проектов должны обеспечивать решение следующих задач:
 - расчет надежных плановых сроков выполнения работ при имеющихся ограничениях на ресурсы, поставки и финансирование проекта, с учетом рисков и неопределенностей,
 - определение распределения во времени потребности в основных материалах,
 - определение необходимых затрат на реализацию проектов, отдельных фаз, а также распределения во времени финансовых потребностей проектов,

ЗАДАЧИ КОМПЬЮТЕРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

- определение потребности проектов в трудовых ресурсах и механизмах, а также распределения этих потребностей во времени,
- учет выполнения работ и их основных фактических характеристик,
- оперативную корректировку составленных планов выполнения работ в соответствии с анализом хода выполнения проектов,
- прогнозирование сроков, стоимости выполнения и других характеристик работ в откорректированных планах и сравнение новых значений с базовыми,

ЗАДАЧИ КОМПЬЮТЕРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

- анализ неопределенности исходной информации и проектных рисков, определение вероятности достижения запланированных показателей,
- контроль выполнения контрактных обязательств,
- анализ трендов (тенденций), складывающихся в проекте, для принятия своевременных управленческих решений,
- снабжение участников проекта необходимой отчетностью и аналитической информацией.

Основные этапы внедрения корпоративной системы управления проектами

Спайдер Проджект

Этапы внедрения системы управления проектами

- 1) Обучение руководства и планирование внедрения
- 2) Разработка прототипов корпоративных стандартов управления проектами и справочников норм и расценок
- 3) Отработка системы на пилотном проекте
- 4) Внедрение системы управления проектами во всех проектах и управления портфелем проектов
 - Продолжительность внедрения системы в большой организации - примерно 1.5-2 года, в первом пилотном проекте - от 4-х месяцев.

Введение

- Для успешного внедрения корпоративной системы управления проектами необходима большая подготовительная работа, связанная с разработкой внутренних стандартов, справочников, регламентов, библиотек, а также других элементов управления, описанных в этой презентации.

Единая система кодирования

- Единая система кодирования проектов, фаз, работ, ресурсов, материалов, типов работ и ресурсов позволит объединять проекты в систему управления портфелем проектов организации, получать кросс-проектные отчеты, обеспечить применение во всех проектах таких отчетов, которые получаются в результате применения стандартных фильтров и группировок.

Типовые Иерархические Структуры Работ

- Набор типовых Иерархических Структур Работ позволит обеспечить единообразные подходы к декомпозиции работ проекта, получать типовые отчеты, ускорит и облегчит компьютерное моделирование проектов, обеспечит быстрое вхождение участников команд управления проектами в новые проекты.

Корпоративные справочники типовых характеристик проектов

- Необходимо, чтобы во всех ведущихся проектах использовались единые оценки для типовых работ, ресурсов, материалов, назначений ресурсов на исполнение типовых операций.
- Система корпоративных справочников, обязательных для использования в проектах компании, обеспечивает единообразие количественных оценок выполняемых работ.

Типовые контракты

- Необходимо разработать и типовые контракты, чтобы ускорить процесс контрактации и не допустить возможных ошибок и упущений.

Реестр рисков

- Необходимо создать и постоянно накапливать базу знаний по рискам проектов, как по событиям, так и по неопределенностям (разбросу основных показателей).
- Корпоративные справочники должны включать оптимистические, вероятные и пессимистические версии основных параметров проектов.

Руководство по управлению проектами

- Корпоративное Руководство по управлению проектами регламентирует основные процессы управления проектами, формы документов и регламенты документооборота, структуру ответственности и механизмы принятия решений.
- Необходимо обеспечить единую методику управления проектами в компании, единое понимание требований и процессов.

Пилотный проект

- Распространение разработанных методологий, стандартов, оценок на все проекты компании следует после обкатки в пилотном проекте.
- В качестве пилотного проекта рекомендуется выбрать один из типовых проектов, по которому продвижение еще не слишком велико, в частности еще не заключены контракты.

Управление пилотным проектом

- Следует провести управление пилотным проектом согласно принятым методикам и оценить необходимость внесения изменений в разработанные корпоративные стандарты.
- После необходимых корректировок на базе практического опыта их можно будет принять в качестве корпоративных стандартов не только для пилотного проекта, но и для всех проектов компании.

Корпоративное управление проектами

- По результатам применения в пилотном проекте скорректированное Руководство по управлению проектами может быть утверждено в качестве корпоративного стандарта и принято решение о внедрении разработанной системы управления проектами в масштабах организации.

Проектный Офис

- Внедрение корпоративной системы управления проектами подразумевает создание Проектного Офиса и внедрение управления всем портфелем проектов компании.
- Эта стадия внедрения требует определенных организационных изменений и вовлечение руководства в управление портфелем проектов.

Проектный Офис

- Проектный офис обычно состоит из следующих отделов:
 - Методологический
 - Аналитический
 - Архивный
 - Мультипроектного управления или управления портфелем проектов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Разрабатывает, актуализирует и внедряет корпоративные стандарты управления проектами, включая систему мотивации,
- Организует обучение,
- Осуществляет внутренний консалтинг,
- Разрабатывает и ведет внутренние справочники, базы данных, библиотеки типовых фрагментов, реестр рисков и т.п.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Ведет компьютерные модели проектов,
- Помогает менеджерам проектов в разработке планов, анализе исполнения и принятии решений,
- Готовит отчетность и распределяет информацию между участниками проектов.

АРХИВНЫЙ ОТДЕЛ

- Ведет архивы проектной документации,
- Организует библиотеку архивов прошлых проектов, готовых для анализа и изучения накопленного опыта - важных инструментов для эффективного вхождения новых менеджеров в систему управления проектами и снижения рисков.

ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

- Управляет портфелем проектов,
- Определяет приоритеты проектов и распределяет общие ресурсы и финансирование исходя из приоритетов организации в целом,
- Разрешает конфликты между проектами исходя из интересов организации в целом.

КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Корпоративная система управления проектами может быть успешно внедрена только при наличии в организации:
 - Корпоративных стандартов,
 - Системы мотивации участников проектов,
 - Необходимых инструментов (программных средств),
 - Поддержки руководства

ПОДДЕРЖКА РУКОВОДСТВА

- **Успех внедрения напрямую зависит от степени поддержки руководства!**
- Сопротивление персонала - неизбежность при внедрении в организации любых изменений, и управление проектами - не исключение.
- Не все в организации будут заинтересованы в повышении прозрачности управления, контроле за использованием ресурсов и затратами.
- Именно руководство заинтересовано в этом больше других и оно должно демонстрировать свою приверженность внедрению системы управления проектами, чтобы если не снять, то ослабить сопротивление внутри организации.

Применение Spider Project

Использование пакета

- ***Спайдер Проджект используется практически во всех отраслях экономики.***
- ***С помощью Спайдер Проджект готовят Олимпиаду в Сочи, строят небоскребы в Гонконге, трубопроводы через Латинскую Америку, оптоволоконные сети в Румынии, железную дорогу в Греции, разрабатывают программное***

Использование пакета

- *В настоящий момент Спайдер Проджект используется в 26 странах на всех континентах, кроме Антарктиды.*
- *И это несмотря на то, что пакет абсолютно не рекламируется.*
- *Пакет заслужил известность и уважение среди профессионалов всего мира и стал российским брендом.*

