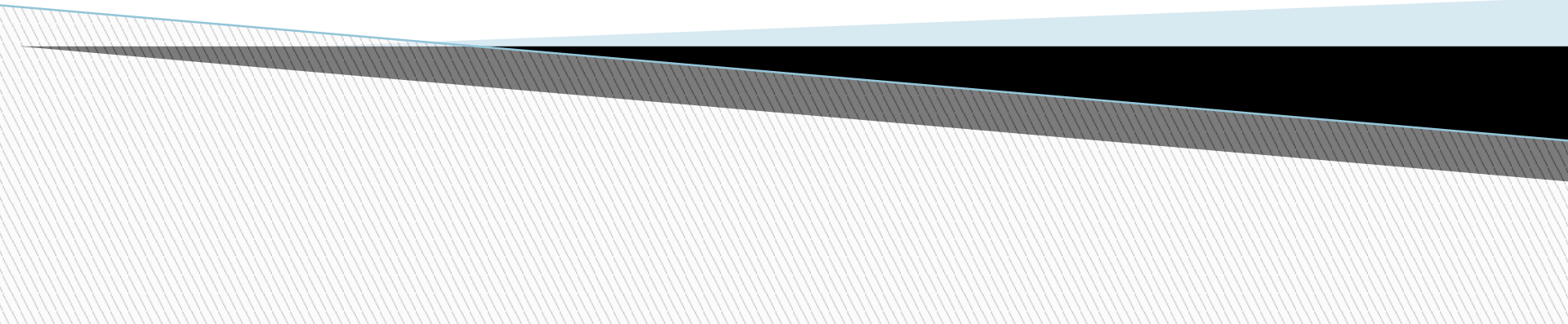


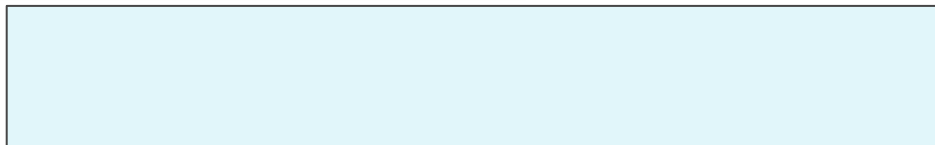
Практическое задание 1

Основы управления проектами
Жизненный цикл проекта

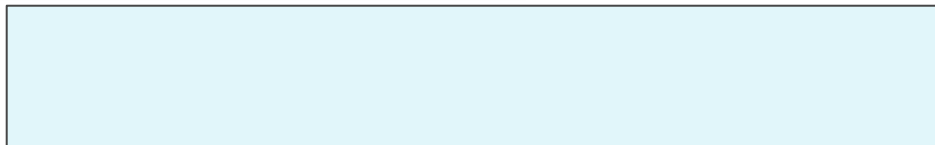


Жизненный цикл проекта

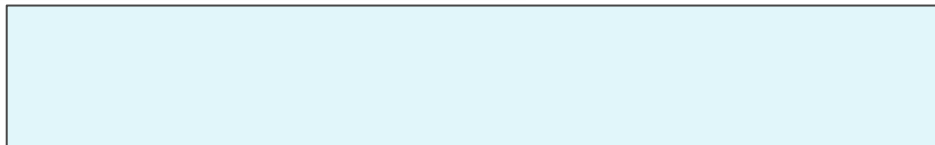
Преинвестиционная фаза



Инвестиционная фаза



Эксплуатационная фаза



Преинвестиционная фаза

- преинвестиционное исследование и планирование развития проекта,
 - разработка концепции проекта,
 - анализ условий воплощения первоначального замысла,
 - предпроектное обоснование инвестиций и оценка жизнеспособности,
 - выбор и согласование места размещения объекта,
 - разработка проектно-сметной документации и плана проекта.
- 

Инвестиционная фаза

- проведение торгов,
 - заключение контрактов на закупки и поставки ресурсов и проведение строительно-монтажных работ,
 - ввод в действие разработанной системы управления проектом, средств коммуникации и связи участников проекта и системы их стимулирования,
 - разрабатываются оперативные планы строительства, графики работы машин и механизмов,
 - выполняются строительно-монтажные работы, осуществляется мониторинг, контроль и корректировка плана проекта.
 - Завершается инвестиционная фаза пусконаладочными работами, сдачей объекта и демобилизацией ресурсов.
- 

Эксплуатационная фаза

- эксплуатация объекта,
 - замена оборудования,
 - расширение, модернизация и закрытие проекта.
 - Накопленный на этом этапе опыт должен быть использован для внесения изменений в организационную или техническую систему управления проектом.
- 

Типы проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект		Программа	Система	
По масштабу (размеру проекта)	Малый		Средний	Мегапроект	
По сложности	Простой	Организационно-сложный	Технически-сложный	Ресурсно-сложный	Комплексно-сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Среднесрочный	Мегапроект	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный	Стандартный	
По требованиям к ограниченности ресурсов	Мультипроект			Монопроект	
По характеру проекта (уровню участников)	Международный (совместный)			Отечественный: государственный территориальный местный	
По характеру целевой задачи	Антикризисный			Реформирование/ реструктуризация	
	Маркетинговый			Инновационный	
	Образовательный			Чрезвычайный	
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый инвестиционный			Реальный инвестиционный	
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований		Реструктуризация
	Чрезвычайная ситуация				Реорганизация Резервирование

Участники проекта

Заказчик –
будущий владелец и пользователь
результатами проекта

- определяет основные требования к проекту
- обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств

Инвесторы –
банки, инвестиционные фонды,
другие организации или
физические лица, вкладывающие
средства в проект

- Если инвестор и заказчик не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Спонсор (куратор) проекта –
лицо, которое осуществляет не
только финансовую поддержку, но
также любую административную
или организационную поддержку
проекта

- Спонсор определяет приоритеты проекта и обеспечивает его ресурсами; организует взаимодействие с функциональными подразделениями; рассматривает и утверждает запросы на изменение. Во внутренних проектах спонсор несет ответственность за результаты проекта.

Участники проекта

Проектировщик,
генеральный
проектировщик

- Специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию

Поставщик

- Организации, обеспечивающие материально-техническое обеспечение проекта

Подрядчик

- Юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.
- Входящие полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций по распределенным зонам ответственности
- Руководителю проекта делегируются полномочия по руководству работами по проекту: планирование

Команда проекта во главе с руководителем проекта

Жизненный цикл проекта

- Начальная фаза

- разработка концепции проекта, включающая предварительное обследование (сбор исходных данных и анализ существующего состояния),
- определение проекта (цели, задачи, ожидаемый результат, риски, потенциальные участники, требуемое время, ресурсы, средства и т.д),
- сравнительную оценку альтернатив,
- представление предложений,
- их апробацию и экспертизу
- утверждения концепции

- Фаза разработки

- Формирование команды проекта, назначение руководителя проекта
- Установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельца проекта, других ключевых участников
- Развитие концепции и разработку основного содержания проекта (конечный результат (ы) и продукт (ы), стандарты качества, структура проекта, основные работы, требуемые ресурсы)
- структурное планирование (декомпозиция проекта, календарные планы, смета и бюджет, потребность в ресурсах, определение и распределение рисков)
- организацию выполнения проектных работ,
- представление проектной разработки и получение одобрения на продолжение работ.

Жизненный цикл проекта

- Фаза реализации
 - Выполняются основные работы, необходимые для достижения проекта.:
 - Организация и проведение торгов, заключение контрактов.
 - Полный ввод в действие разработанной системы управления проектом.
 - Организация выполнения работ.
 - Ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта.
 - Ввод в действие системы стимулирования (участников) проекта.
 - Детальное проектирование и технические спецификации.
 - Оперативное планирование работ.
 - Установление системы информационного контроля за ходом работ.
 - Организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в т.ч. запасами, покупками, поставками.
 - Выполнение работ, предусмотренных проектом (в т.ч. производство строительно-монтажных и пуско-наладочных работ).
 - Руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса. прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта: ход работ, их темпы, качество работ и проекта, продолжительность и сроки, стоимость и другие показатели.
 - Решение возникающих проблем и задач.

Жизненный цикл проекта

- Завершающая фаза
 - Планирование процесса завершения.
 - Эксплуатационные испытания окончательного продукта (ов) проекта.
 - Подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта.
 - Подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию.
 - Оценка результатов проекта и подведение итогов.
 - Подготовка итоговых документов.
 - Разрешение конфликтных ситуаций.
 - Реализация оставшихся ресурсов.
 - Накопление фактических и опытных данных для последующих проектов.
 - Расформирование команды проекта.
- Закрытие проекта
 - Закрытие работ и проекта

Стадии управления проектами

•Инициация проекта

- убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта
- Определение целей продукта и целей проекта
- Цели продукта – это свойства, которыми должна обладать продукция проекта, являющаяся основным материальным результатом
- Цели проекта здесь понимаются не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов
- 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.

Стадии управления проектами

•Планирование проекта

- Планы разрабатываются на всех этапах жизненного цикла проекта и в зависимости от уровня различаются концептуальные, стратегические, текущие и оперативные планы.
 - Планирование целей - разработка постановки задачи (проектное обоснование основных этапов и целей проекта)
 - Декомпозиция целей - декомпозиция этапов проекта на более мелкие и более управляемые компоненты для обеспечения более действенного контроля
 - Определение состава работ проекта - составление перечня операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта
 - Определение взаимосвязей работ - составление и документирование технологических взаимосвязей между операциями
 - Оценка длительностей или объемов работ - оценка количества временных интервалов, либо объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций
 - Определение ресурсов (людей, оборудования, материалов) проекта - определение общего количества ресурсов всех видов, которые могут быть использованы на работах проекта (ресурсов организации) и их характеристик
 - Назначение ресурсов - определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта
 - Оценка стоимостей - определение составляющих стоимостей операций проекта и оценка этих составляющих для каждой операции, ресурса и назначения
 - Составление расписания выполнения работ - определение последовательности выполнения работ проекта, длительностей операций и распределения во времени потребностей в ресурсах и затрат, исходя и с учетом наложенных ограничений и взаимосвязей
 - Оценка бюджета - приложение оценок стоимости к отдельным компонентам проекта (этапам, стадиям, срокам)
 - Планирование качества - определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как отслеживать соблюдение этих стандартов
 - Определение критериев успеха - разработка критериев оценки исполнения проекта.

Стадии управления проектами

• **Исполнение и контроль**

- Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект
 - Основной процесс – сам процесс исполнения плана проекта
- Вспомогательные процессы:
 - учет исполнения - подготовка и распределение необходимой для участников проекта информации 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.

Стадии управления проектами

• Анализ

- оценка состояния и прогноз успешности исполнения проекта согласно критериям и ограничениям, определенным на стадии планирования.
- .
- **Основные процессы** непосредственно связаны с целями проекта и показателями, характеризующими успешность исполнения проекта:
 - анализ сроков - определение соответствия фактических и прогнозных сроков исполнения операций проекта директивным или запланированным;
 - анализ стоимости - определение соответствия фактической и прогнозной стоимости операций и стадий проекта директивным или запланированным;
 - анализ качества - мониторинг результатов с целью их проверки на соответствие принятым стандартам качества и определения путей устранения причин нежелательных результатов исполнения качества проекта;
 - подтверждение целей - процесс формальной приемки результатов проекта его участниками (инвесторами, потребителями и т.д.).
- **Вспомогательные процессы** связаны с анализом факторов, влияющих на цели и критерии успеха проекта:
 - оценку 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.

Стадии управления проектами

•Регулирование

- При отрицательном прогнозе принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессах управления изменениями.
 - К **основным процессам** управления, встречающимся практически в каждом проекте, относятся:
 - 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.
 - Среди **вспомогательных процессов** управления отметим:
 - управление рисками - реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта;
 - управление контрактами - координация работы субподрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

Стадии управления проектами

•Завершение проекта

- достижение поставленных целей
 - Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения.
 - составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива
 - закрытие контрактов - завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;
 - административное завершение - подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.
- 