

**Управление проектами.
Успех и неуспех проекта**

Сергей Дьячков, управляющий партнер DSO Consulting
www.dso-consulting.ru

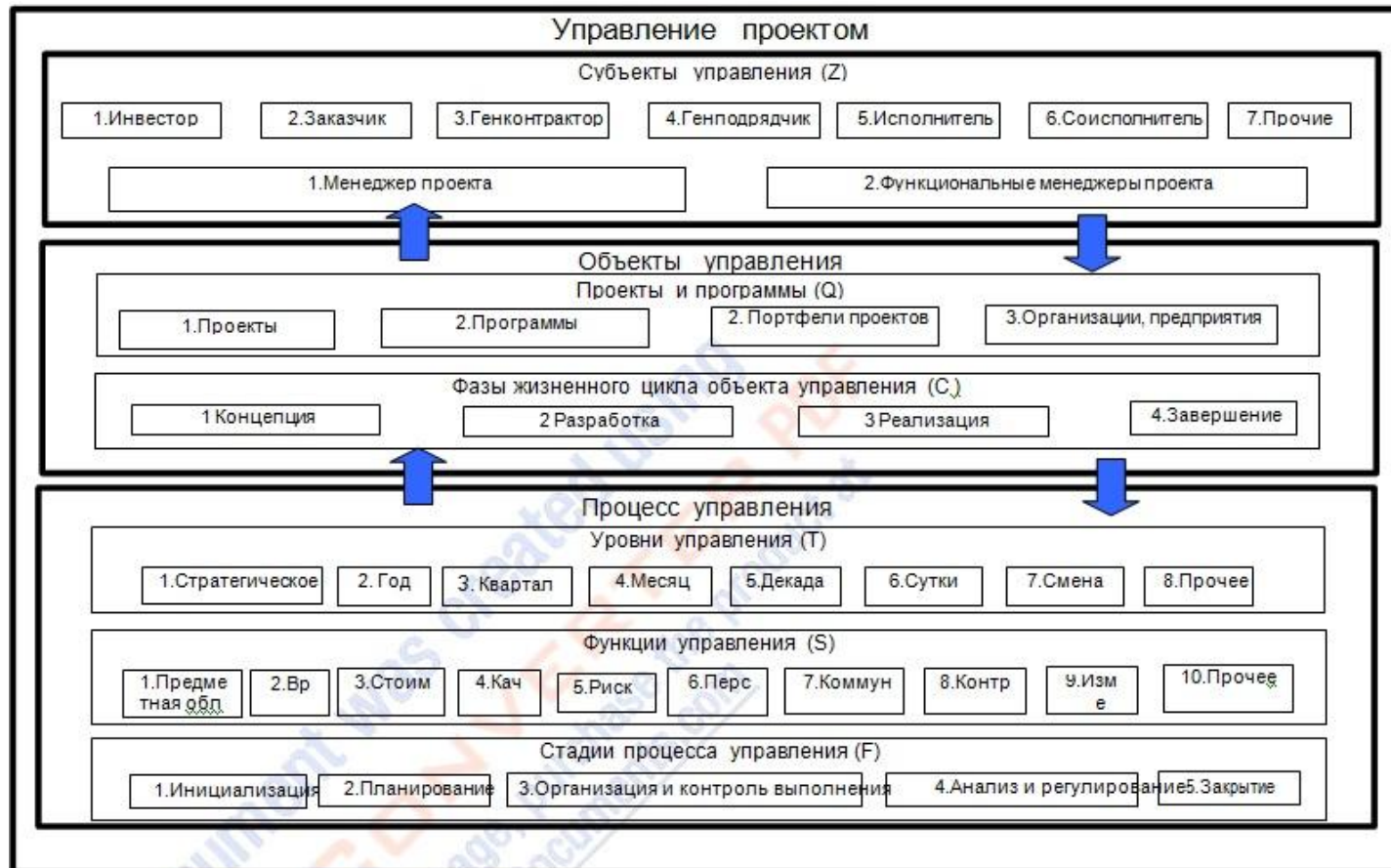
Современное понимание функций управления проектами

1. Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом.
2. Управление содержанием проекта. Цели проекта, задачи и работы, которые нужно выполнить для их достижения, вместе с требуемыми ресурсами определяют предметную область проекта, его содержательную сущность.
3. Управление сроками проекта включает в себя процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта.
4. Управление стоимостью проекта объединяет процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и управления расходами и обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета.
5. Управление качеством проекта включает в себя процессы и действия исполняющей организации, политику в области качества, цели и сферы ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял тем нуждам, ради которых он был предпринят.

Современное понимание функций управления проектами

6. Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя процессы по организации команды проекта и управления ею.
7. Управление коммуникациями проекта – это область знаний, включающая в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и в конечном итоге использования информации проекта.
8. Управление рисками проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию управления рисками, их идентификации и анализу, реагированию на риски, мониторингу и управления рисками проекта.
9. Управление контрактами и обеспечением проекта включает в себя процессы покупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей организации.
10. (PMBoK) **Управление заинтересованными сторонами проекта (определение?)**
- 11 (???) **Управление изменениями проекта (определение?)**

Субъекты и объекты управления проектами



(<http://mamonov.pro/wp-content/uploads/2012/09/sis.jpg>)

Успех и неуспех проекта

Степень успешности проекта состоит в степени его соответствия начальным целям и ограничениям

2.2.3 Успех проекта

В связи с тем, что проекты являются временными по своей сути, успех проекта должен определяться в терминах завершения проекта в рамках таких ограничений, как содержание, сроки, стоимость, качество, ресурсы и риск, как согласовано между руководителями проектов и вышестоящим руководством. Чтобы удостовериться в полученных от проекта выгодах до передачи в постоянную эксплуатацию, в рамки проекта может включаться период испытаний (например, «мягкий запуск» услуги). Успех проекта должен связываться с последними базовыми планами, одобренными уполномоченными заинтересованными сторонами.

Руководитель проекта несет ответственность и отчитывается за определение реалистичных и достижимых границ проекта и исполнение проекта в рамках одобренных базовых планов.

(PMBOK)

Иными словами, успех проекта – понятие относительное

«Эффект (конечный результат) от реализации проекта может иметь вид нового технологического процесса, нового продукта для заказчика, применения новой информационной системы, элемента или подсистемы, встроенной в другую систему, анализа осуществимости проекта или программы обучения. Иными словами, конечный результат зависит от целей проекта.

Организация обычно считает проект выполненным, когда может утвердительно ответить на каждый из следующих вопросов:

- «Получен ли результат, соответствующий ожиданиям?»**
- «Используется ли результат должным образом?»**
- «Работает ли результат, как ожидалось?»**

(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)

Иными словами, успех проекта – понятие относительное

«Промышленно-логистический парк остается одним из основных объектов для привлечения инвестиций... сегодня там находятся 14 действующих и четыре потенциальных резидента, еще три компании используют инфраструктуру ПЛП. **Объем вложенных инвестиций составляет 7,22 млрд рублей. На предприятиях ПЛП создано 1 198 рабочих мест,** занимаемая действующими резидентами площадь составляет 142 га, всего в стадии активного освоения находится 890 га. В 2016-2018 годах должны начать производство продукции шесть резидентов, самые крупные из них – «Мон’дэлис Русь» (производство кофе и шоколада), «Арнег» (холодильное оборудование) и «Глория Джинс»...

В ходе обсуждения отчета гендиректора АИР депутаты интересовались, прежде всего, объемом вложенных в проекты бюджетных средств и полученной отдачей. В частности, **на реализацию проекта ПЛП в общей сложности из областной казны потрачено около 5 млрд рублей, а налоговые поступления составили пока менее полумиллиарда.** Владимир Никонов объяснил: надо учитывать, что подобные проекты – инфраструктурные, они не дают быстрой окупаемости, основная их задача – сделать территорию привлекательной для инвестиций» (Т. Малкова, «Ведомости Законодательного Собрания Новосибирской области», 18.02.2016)

Иными словами, успех проекта – понятие относительное

Успешен ли этот проект?



(<http://sochi.fbk.info/ru/price/>)

Иными словами, успех проекта – понятие относительное

Успешны ли эти проекты? По каким критериям?

- **Строительство Бугринского моста (стоимость проекта – 17,11 млрд. руб., оценочный поток – около 40 тыс. автомобилей в сутки)**
- **Строительство торгово-развлекательного центра «Мега» (стоимость проекта – около 150 млн. долл.)**

Стадии управления проектом, жизненный цикл проекта

Подход PMBoK:

Все проекты могут иметь следующую структуру жизненного цикла:

- Начало проекта;
- Организация и подготовка;
- Выполнение работ проекта;
- Завершение проекта.

Фазы проекта, подход РМВоК

Проект может быть разделен на любое количество фаз. Фаза проекта — совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. Фазы проекта используются, когда характер выполняемой работы уникален для части проекта, и, как правило, связаны с разработкой определенного основного поставляемого результата. Фаза может выделить процессы из определенной группы процессов управления проектом, но, вероятнее всего, большинство или все процессы будут выполняться в той или иной форме в каждой фазе. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в некоторых проектных ситуациях могут перекрываться. Разные фазы, как правило, имеют различную продолжительность или трудоемкость. Высокоуровневый характер фаз проекта делает их элементом жизненного цикла проекта.

Структура фаз позволяет разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, планирования и контроля. Количество фаз, необходимость в них и степень налагаемого контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального воздействия проекта. Независимо от количества фаз, составляющих проект, все фазы имеют схожие характеристики:

- Деятельность имеет явную направленность, которая отличается от любой другой фазы. При этом могут привлекаться разные организации, месторасположения и использоваться разные наборы навыков.
- Для достижения основного поставляемого результата или цели фазы требуются методы контроля или процессы, уникальные для фазы или ее операций. Повторение процессов во всех пяти группах процессов, как описано в главе 3, обеспечивает дополнительную степень контроля и определяет границы фазы.
- Закрытие фазы сопровождается определенного рода передачей полученного продукта в качестве поставляемого результата фазы. Такое завершение фазы представляет собой естественную точку для переоценки предпринимаемых действий и, при необходимости, для изменения или прекращения проекта. Данная точка может называться шлюзом стадии, контрольным событием, анализом фазы, шлюзом фазы или этапом критического анализа. Во многих случаях закрытие фазы должно быть одобрено в той или иной форме, прежде чем она может считаться закрытой.

Фазы проекта

Фазы проекта (самый простой подход):

- Преинвестиционная фаза;
- Инвестиционная фаза;
- Эксплуатационная фаза.

В случае портфеля проектов или очень крупного проекта одновременно могут реализовываться разные фазы разных проектов (подпроектов).

Пример: в строительстве жилого квартала каждый дом является отдельным проектом, в то же время застройка квартала тоже может рассматриваться как комплексный проект.

Процессы управления проектами

- **Группа процессов инициации.** Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.
- **Группа процессов планирования.** Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.
- **Группа процессов исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.
- **Группа процессов мониторинга и контроля.** Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.
- **Группа процессов закрытия.** Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

(PMBoK)

Процессы управления проектами



(PMBoK)

До следующей встречи!

DSO Consulting
www.dso-consulting.ru