

Управление проектом

Лекция 1

Управление проектом: взгляды

- форма современного искусства менеджмента, требующая природного дара, ума, воли, жизненного опыта и знаний (технология для исключительных людей)
- наука (все факторы могут быть предсказаны, а все альтернативы заранее проанализированы: проверить состояние дел - обновить план - двигаться вперед)
- пустая трата времени (отчеты и графики для руководства, встречи с проектной группой, напоминающие митинги)

Управление проектом

- **любая организация сегодня осуществляет проекты**
- **в ходе выполнения проектов участники часто сталкиваются с типичными проблемами**
- **любой проект когда-нибудь заканчивается**

Что дает управление проектом?

- понимание того, что происходит с проектом
- какие необходимо принять меры и в какое время
- где и почему происходят сбои при выполнении проекта
- каковы последствия от предпринимаемых действий

Управление проектом

- профессия менеджера проекта стала массовой
- управление проектом оформилось в самостоятельную комплексную дисциплину
- разработаны специальные методы и средства, позволяющие осуществлять проекты разных типов и масштабов
- приняты стандарты управления проектами ANSI, разработан проект стандартов управления проектами ISO 10006

Управление проектом

- особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты
- профессионалы в этой области высоко ценятся
- сама методология управления проектами стала фактическим стандартом управления
- управление проектом применяется в той или иной степени практически во всех фирмах

История

- 1937 г. - первая разработка по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов (Л. Гьюлик)
- первая половина 50 -х годов – применение матричной структуры в управлении военными проектами
- вторая половина 50-х годов – разработка методов и средств управления проектом в бизнесе
- 1959 г. - системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла
- 60 –е годы – разработка методов и средств оптимизации стоимости, распределения и планирования ресурсов RPSM, RAMPS; первые программные продукты для управления проектом

История

- **70 –е годы – методы и средства управления проектом вводятся в программу учебных заведений США, включение в процессы управления проектами внешние факторы, разработка отдельных областей управления проектом**
- **80-е годы - выделение управления риском в самостоятельную дисциплину, использование методологии управления проектами мелкими фирмам в разнообразных сферах. Публикация «Свода знаний по управлению персоналом»**
- **90-е годы - выход в свет учебника и практического руководства по управлению проектами, разработка и ввод в действие международных и национальных программ сертификации менеджеров проекта**
- **00-е годы - унификация и стандартизация в области управления проектами, широкое использование новых информационных технологий на основе Интернета**

История (Россия)

- 30-60 –е годы – развитие теории и практики поточной организации работ по реализации строительных проектов
- 60-е годы - первые работы по сетевым методам
- 70-е годы - разработка более методов и средств для управления сложными проектами, первые программные системы для управления портфелем проектов
- 80-е годы - развитие САПР, АСУ ТП. Создание ИАСУ
- 90-00-е годы - разработка и внедрение современных систем управления проектами

Проект: определения

- проект - это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие (Толковый словарь Webster's)
- проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги ("Свод знаний по управлению проектами", PMI, США)
- проект - это предприятие, которое характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (DIN 69901 – Германия)
- проект - это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями (Мировой банк)
- проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими ограничения по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов (Английская ассоциация менеджеров проекта)

Стратегия и проекты

Стратегические цели:

- Цели функционирования (бизнес-процесс 1, бизнес-процесс 2 и т.д.)
- Цели развития (проект 1, проект 2 и т. д.)

Примеры проектов развития

- Реструктуризация
- Вывод нового продукта
- Выход на новый рынок
- Строительство цеха
- Внедрение информационной системы

Проект: признаки

- **Уникальность и неповторимость**
- **Координированное выполнение взаимосвязанных действий**
- **Направленность на достижение конкретных целей**
- **Ограниченность во времени и по ресурсам**

Проекты и бизнес-процессы (сходство)

- **Состоят из работ**
- **Нужны ресурсы**
- **Необходимо управление**

Проекты и бизнес-процессы (различия)

	Бизнес-процесс	Проект
Работы	Привычные, повторяющиеся, регламентированные	Новые, разовые, разнородные
Окружение	Стабильное, привычное	Новое, изменяющееся
Структура	Стабильная	Созданная на проектный цикл
Сроки	Текущие	Ограниченные
Изменения	Превращение ресурсов в продукт	Изменение внутренней среды

Требования к проектным и функциональным руководителям

	Функциональный менеджер	Проектный менеджер
Область ответственности	Поддержание текущего состояния	Возникающие изменения
Основная задача	Оптимизация деятельности подразделения	Разрешение конфликтов
Компетенции и специализация	Узкие и глубокие (в функциональной области)	Широкие (требуют знаний в функциональных областях и в области менеджмента)

Где нужны технологии УП?

- Масштабные, сложные и дорогие проекты
- Большие риски
- Большой размер организации
- Большая вероятность изменений во внешней среде
- Жесткие ограничения по срокам, ресурсам, бюджету, качеству

Проект: характеристики

- **назначение проекта**
- **состав работ проекта**
- **сроки выполнения проекта**
- **ресурсы проекта**
- **исполнители проекта**
- **стоимость проекта**
- **качество проекта**
- **риск проекта**

Классификация проектов

- **по составу и структуре (класс проекта):**
 - монопроект
 - мультипроект
 - мегапроект
- **по сфере деятельности (тип проекта):**
 - технические
 - экономические
 - социальные
 - организационные
 - смешанные
- **по предметной области (вид проекта):**
 - инвестиционные
 - инновационные
 - образовательные
 - развития

Классификация проектов

- **по сложности :**
 - **простые проекты**
 - **сложные проекты**
 - **очень сложные проекты**
- **по масштабам:**
 - **крупные проекты**
 - **средние проекты**
 - **мелкие проекты**
 - **межгосударственные (международные, национальные, межрегиональные, региональные, межотраслевые, отраслевые, ведомственные и корпоративные) проекты**

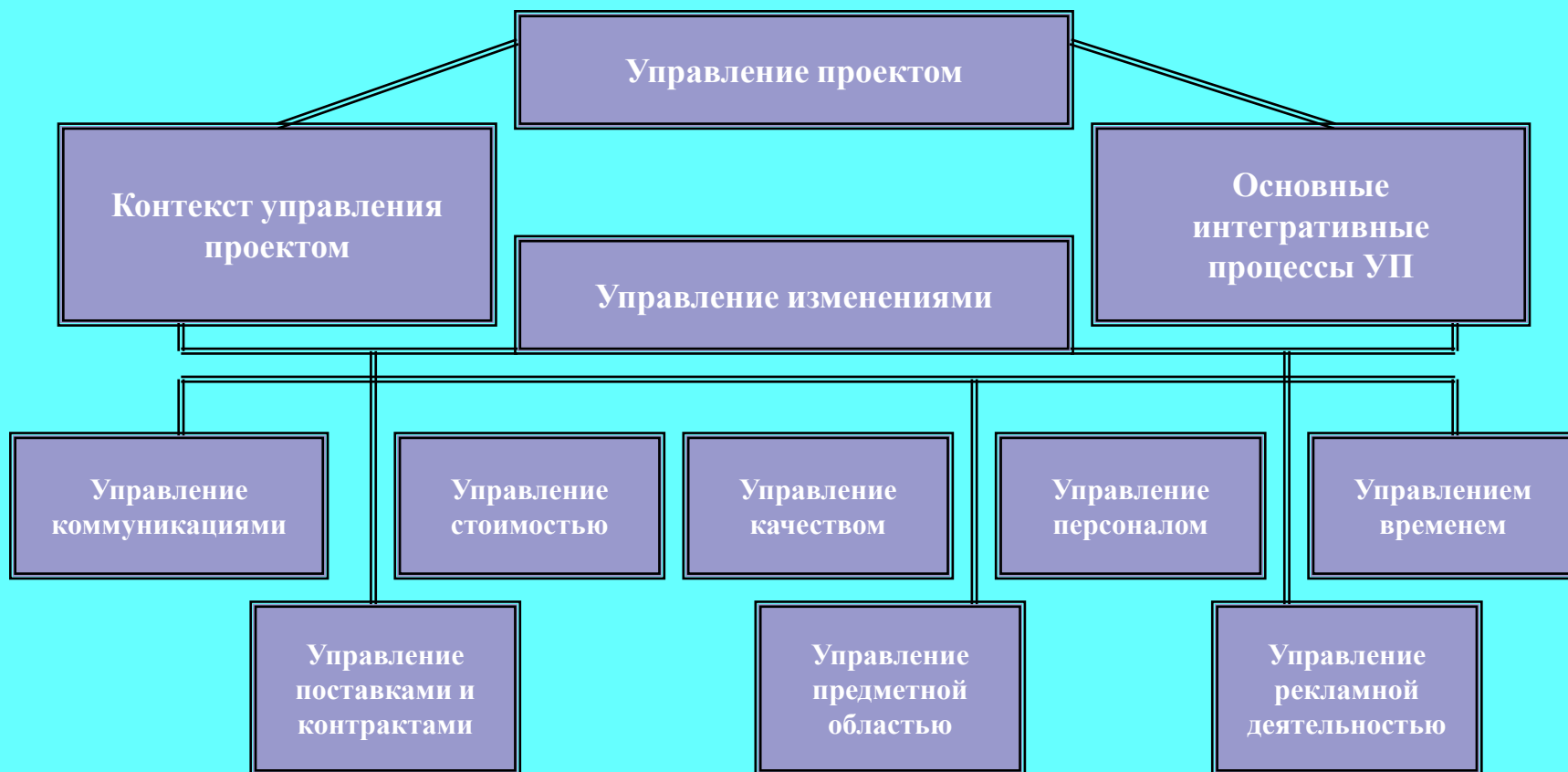
Управление проектом

**Профессиональная деятельность,
основанная на использовании современных
научных знаний, навыков, методов, средств,
технологий и ориентированная на
получение эффективных результатов путем
успешного осуществления проектов как
целенаправленных изменений**

Управление проектом



Структура компонентов управления проектом



Участники проекта



Участники проекта

- **Инициатор проекта** - автор главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта
- **Заказчик** - сторона, определяющие основные требования и масштабы проекта и обеспечивающая его финансирование
- **Инвестор** - сторона, вкладывающая инвестиции в проект
- **Руководитель проекта** - лицо (юридическое или физическое), которому делегируются полномочия по руководству работами по осуществлению проекта
- **Команда проекта** - специфическая организационная структура, возглавляемая менеджером и создаваемая на период осуществления проекта
- **Поставщики** - организации, обеспечивающие команду проекта всеми необходимыми ресурсами
- **Конкуренты** - предприятия и организации, производящие аналогичные продукты
- **Органы власти** - сторона, предъявляющая к участникам проекта экологические, социальные и государственные требования
- **Общественные группы и население** - стороны, чьи экономические и внеэкономические интересы затрагивает осуществление проекта
- **Другие заинтересованные стороны** - контракторы; субконтракторы; лицензоры; различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта

Кому выгодно?

Инвестор	Возврат вложенных капиталов и предусмотренные проценты
Заказчик	Реализованный проект и доходы от его использования
Контрактор	Предусмотренное контрактом вознаграждение
Субконтрактор	Плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы, повышение профессионального рейтинга
Потребители	Необходимые им товары, продукты, услуги
Органы власти	Налоги со всех участников, удовлетворение общественных, социальных и экологических потребностей на территории
Другие лица	Удовлетворение экономических и внеэкономических интересов

Процессы проекта

- **проектно-ориентированные:**
 - **направлены на создание нового продукта**
 - **выполняются исполнителями работ проекта**
- **управления:**
 - **направлены на обеспечение успешного завершения проекта (описание, планирование, организация и координация)**
 - **выполняются командой управления проектом**

Институты и стандарты управления проектами

Институт: PMI – Project Management Institute	Институт: IPMA – International Project Management Association
Стандарт: PMBOK - Project Management Body of Knowledge (5 процессов и 9 функций)	Стандарт: содержит 29 основных областей знаний
Сертификация: на степень PMP -Project Management Professional	Сертификация: А- сертификат куратора проектов В-сертификат менеджера крупного проекта С-сертификат менеджера небольшого проекта D- сертификат специалиста в области управления проектами
Основное распространение: США	Основное распространение: Европа, Азия, Африка

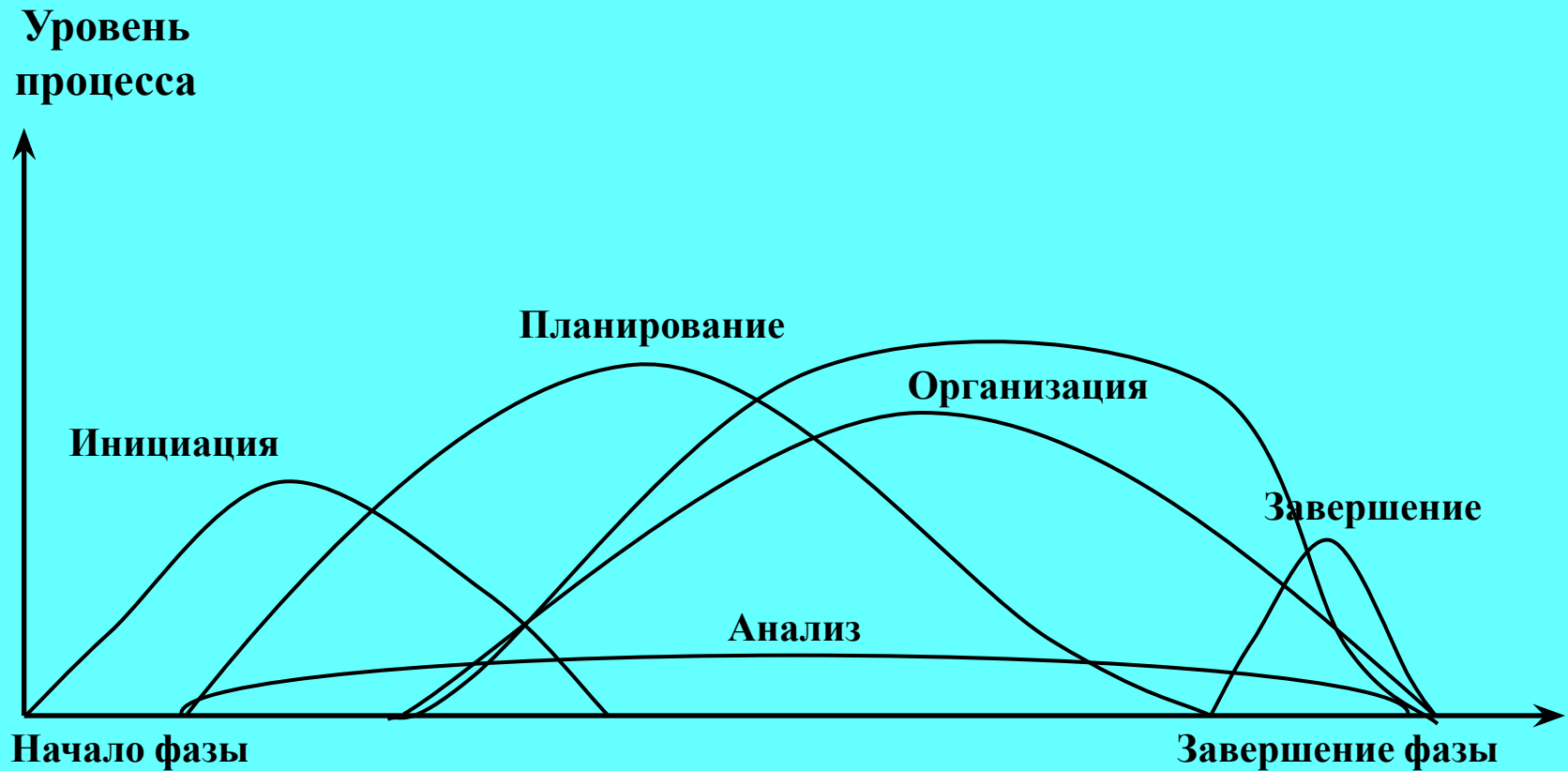
Институты и стандарты управления проектами

PMI	IPMA
«Жесткие» технологии и формализация	«Мягкие» технологии, нацеленность на человека
Правило: первична формализация (формализованные процедуры)	Главное – человек, поэтому основной акцент – на поиск, отбор и обучение сотрудников, затем формализация
Получил большее распространение в России	Получил меньшее распространение в России

Процессы управления проектами (стандарт РМВОК)

- **Инициирование**
- **Планирование**
- **Организация**
- **Контроль**
- **Закрытие (завершение)**

Жизненный цикл управления проектом



Фазы жизненного цикла проекта

- **Инициирование**
- **Планирование**
- **Реализация**
- **Завершение**

Функции управления проектами (стандарт РМВОК)

- Управление составом работ
- Управление сроками
- Управление персоналом
- Управление качеством
- Управление рисками
- Управление затратами
- Управление взаимодействием
- Управление поставками
- Управление интеграцией

Инициирование проекта

Проект как идея (способ) разрешения неудовлетворяющей ситуации

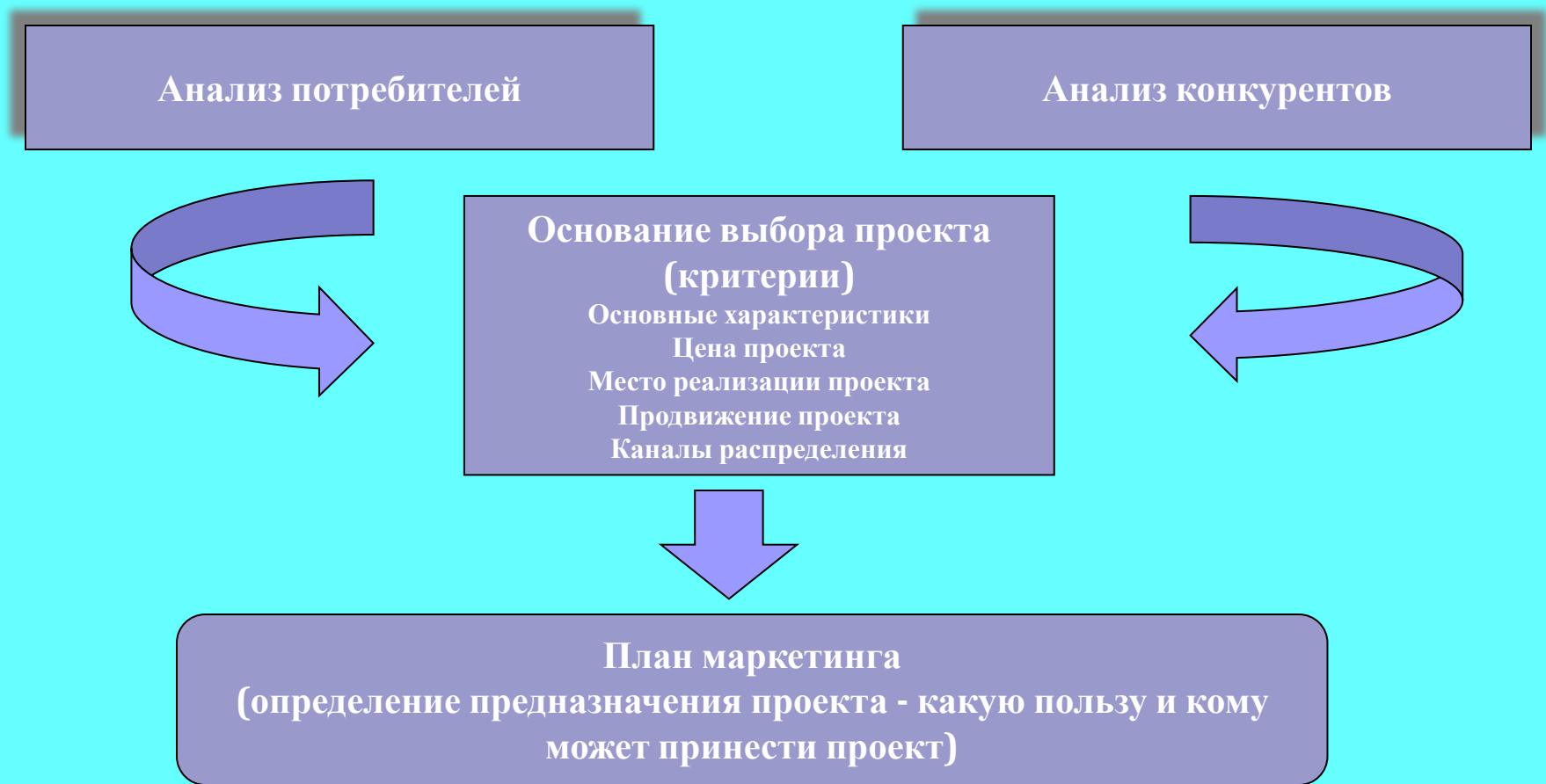
Причины неудовлетворяющей ситуации :

- **неудовлетворенный спрос**
- **избыточные ресурсы**
- **интересы инвесторов**
- **условия конкуренции**
- **изменения внешней среды (социальной, экономической, политической составляющих)**

Инициирование проекта

- Фаза демонстрации необходимости – это определение:
 - главной цели проекта
 - ожидаемого результата
 - средств и технологий достижения целей
 - затрат на достижение целейи согласование:
 - целей, средств, затрат с заказчиком
 - задания на открытие проекта
- Фаза формального открытия проекта:
 - получение одобрения (отказа)
 - назначение руководителя проекта
 - выпуск приказа о начале работ

Чтобы убедиться в необходимости осуществления проекта



Чтобы убедиться в необходимости осуществления проекта



Разработка концепции проекта

Концепция проекта – это комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающий целостное

представление о проекте, способствующий его

пониманию и определяющий методологию разработки и организацию процесса реализации

проекта

Концепция проекта - траектория перевода системы из существующего состояния в



Переходим к лекции 2.....