

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ
УЧРЕЖДЕНИИ



Рекомендуемая литература



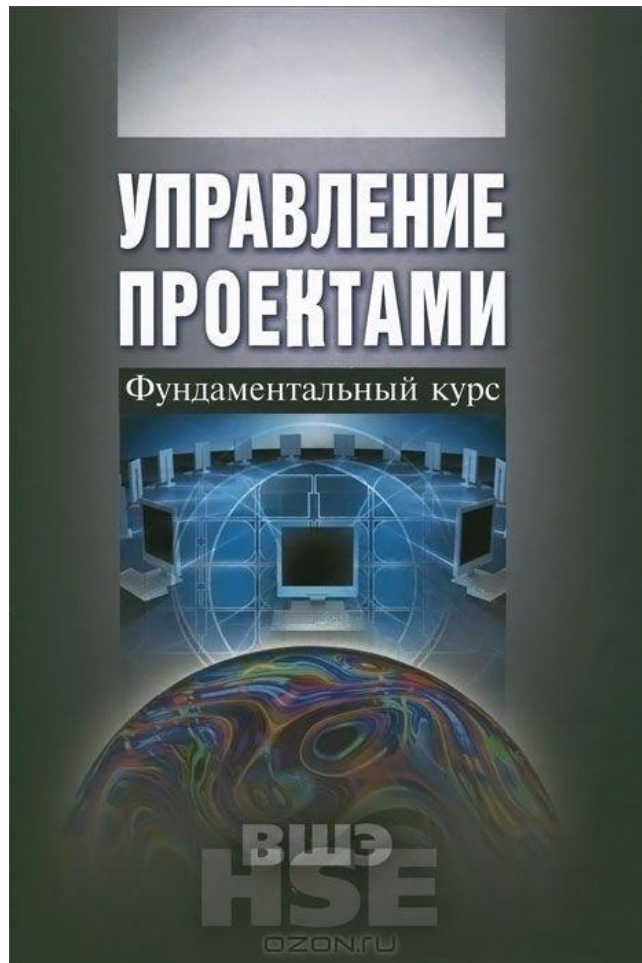
- Зуб А.Т. Управление проектами. – М., 2014

Рекомендуемая литература



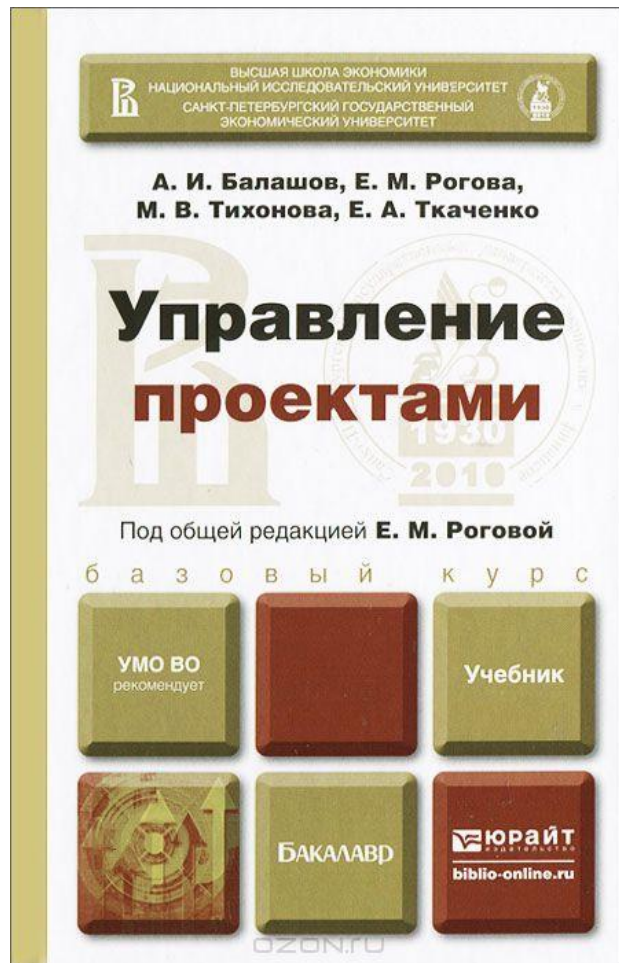
- Никитенко О., Бортник Е. Проектное управление в некоммерческих организациях. – М., 2012

Рекомендуемая литература



- Альшин В., Ильина О.
Управление проектами. – М., 2013

Рекомендуемая литература



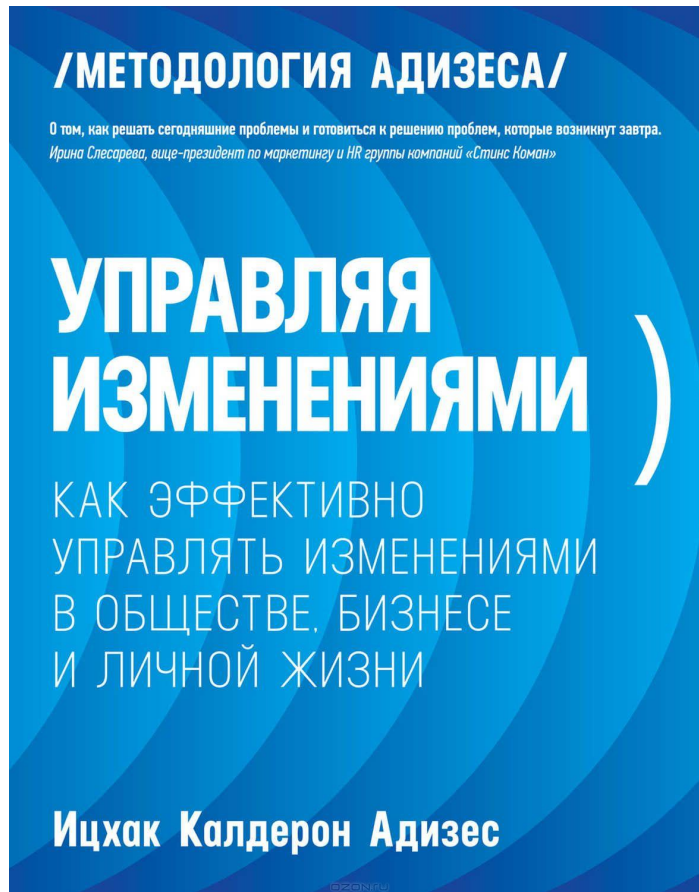
- Балашов А., Рогова Е.
Управление проектами. – М., 2014

Рекомендуемая литература



- Илларионов А., Клименко Э. Портфель проектов. Инструмент стратегического управления предприятием. – М., 2013

Рекомендуемая литература



- Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.– М., 2014

Понятие проекта

- **Проект** – это совокупность задач и мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер

Отличительные признаки проекта

- Строгие и обоснованные цели
- Наличие внутренних и внешних взаимосвязей операций, задач и ресурсов, которые требуют четкой координации при выполнении проекта
- Определенные сроки начала и конца проекта
- Ограниченные ресурсы
- Определенная степень уникальности целей проекта и условий его осуществления



Определение проекта в зарубежной практике

США, Институт Управления Проектами (PMI):

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Международная ассоциация управления проектами (IPMA):

Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.

Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров:

Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включ. требования по времени, стоимости и кач-ву достигаемых результатов.

Мировой Банк, “Оперативное руководство” № 2.20:

Понятие “проект” обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.

Управление проектом

- **Управление проектом** (*Project Management*) – это применение специальных знаний, методов и инструментов для удовлетворения или превышения требований и ожиданий от проекта всех заинтересованных лиц.
- **Проектно-ориентированное управление** (*Management by Projects*) - управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.
- **Программа** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Программа требует мультипроектных методов управления. Некоторые проекты в составе программы могут быть неощутимо прибыльны или полезны, эффект заметен только в составе программы.

Классификация проектов

- **По срокам (продолжительность проекта):**
 - Краткосрочные
 - Средние
 - Длительные
- **По бюджету (размер инвестиций, затрат):**
 - Мелкие
 - Средние
 - Крупные
- **По наличию доходной части:**
 - Проекты с доходной частью
 - Проекты «бездоходные»
- **По функциональным или предметным областям:**
 - Организационные
 - Производственные
 - Маркетинговые
 - Проекты IT
- **По задействованным функциональным подразделениям компании:**
 - Монофункциональные
 - Кросс - функциональные

Типы проектов



«Жемчужина» - проекты, представляющие большую привлекательность для фирмы и имеющие высокую вероятность успеха

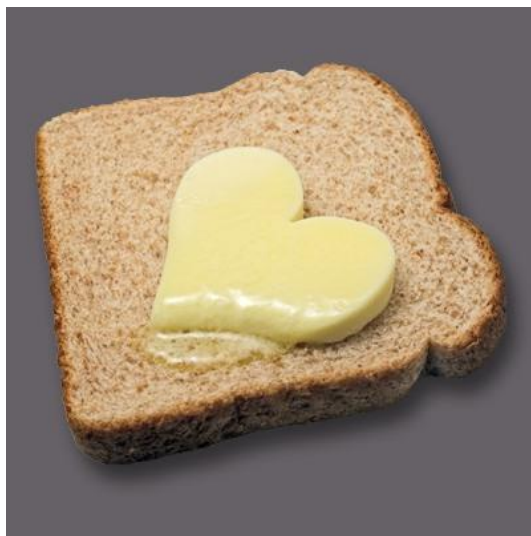
Типы проектов

«Бутоны» - весьма привлекательные проекты, но пока труднореализуемые



Типы проектов

«Хлеб с маслом» - проекты, которые характеризуются достаточно высокой вероятностью успеха, но имеющие среднюю или низкую привлекательность для фирмы



Типы проектов

«Проигранные дела» - безнадёжные проекты с низкими коммерческой окупаемостью и вероятностью успеха



Правила управления проектами

- Выделить ресурсы на разработку проектов – «жемчужин» согласно их приоритетам
- Вложить средства в проработку некоторых проектов – «бутонов», а именно в сбор дополнительной рыночной информации или модификацию концепции товара
- Сократить финансирование проектов – «хлеб с маслом», которые нередко отнимают слишком много времени и ресурсов
- Удалить из портфеля «проигранные дела»



SMART-анализ целей проекта

- **S – Specific (специфичность – уникальность).** Цель нужно описать простыми словами, чтобы была понятна уникальность проекта. Необходима конкретика, чтобы можно было сравнить результат проекта с целью.
- **M – Measurable (измеримость).** Цель должна быть измерима количественно. Необходимо в цели задать основополагающие параметры запланированного результата, чтобы в ходе реализации проекта можно было контролировать процесс достижения результата.
- **A – Appropriate (уместность).** Цель должна быть уместной, актуальной в данное время и соответствовать стратегическим задачам и перспективам организации.
- **R – Realistic (реалистичность).** Реалистичность цели означает реальную возможность достижения цели с ресурсами, имеющимися в организации и техническим прогрессом. Например, торговать фейерверками на солнце не реалистично.
- **T – Time bound (ограниченность во времени).** В цели указываются временные рамки проекта, то есть дата начала и окончания проекта.

Критерии успеха и неудач

- **Критерии успеха и неудачи проекта – совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности проекта**

Критерии успеха и неудач

Традиционные критерии:

- ❑ Проект достиг намеченной цели;
- ❑ Проект выполнен в срок;
- ❑ Проект выполнен в рамках бюджета;
- ❑ Качество обеспечено согласно спецификаций;
- ❑ Работа принята Заказчиком

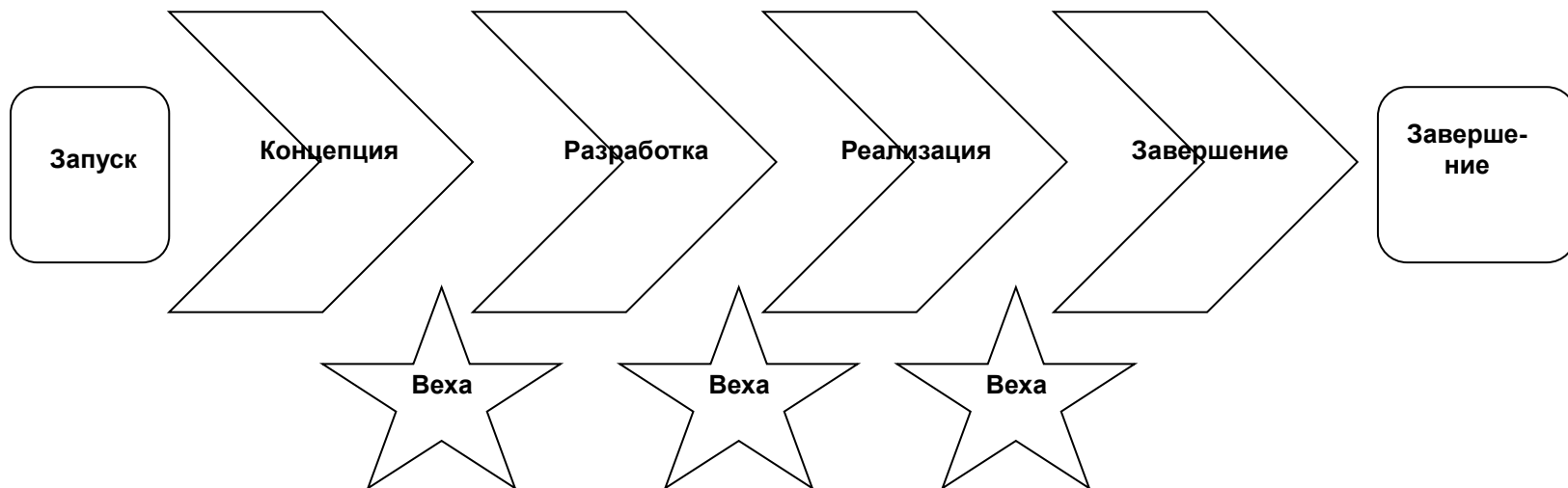
Вторичные критерии:

- ❑ Проект соответствует стратегии развития компании;
- ❑ Имидж компании на рынке укрепился;
- ❑ В результате реализованного проекта расширился рефернс-лист компании;
- ❑ Повысилась лояльность существующих клиентов;
- ❑ Привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
- ❑ Проект не оказал негативного влияния на корпоративную культуру;
- ❑ Заключены выгодные контракты;
- ❑ Взаимоотношения с партнерами не ухудшились/улучшились;
- ❑ Нормы безопасности в проекте соблюдены;
- ❑ Получен квалифицированный персонал, обученный проектному менеджменту и готовый работать в новых проектах;
- ❑ Намечены новые стратегические перспективы.

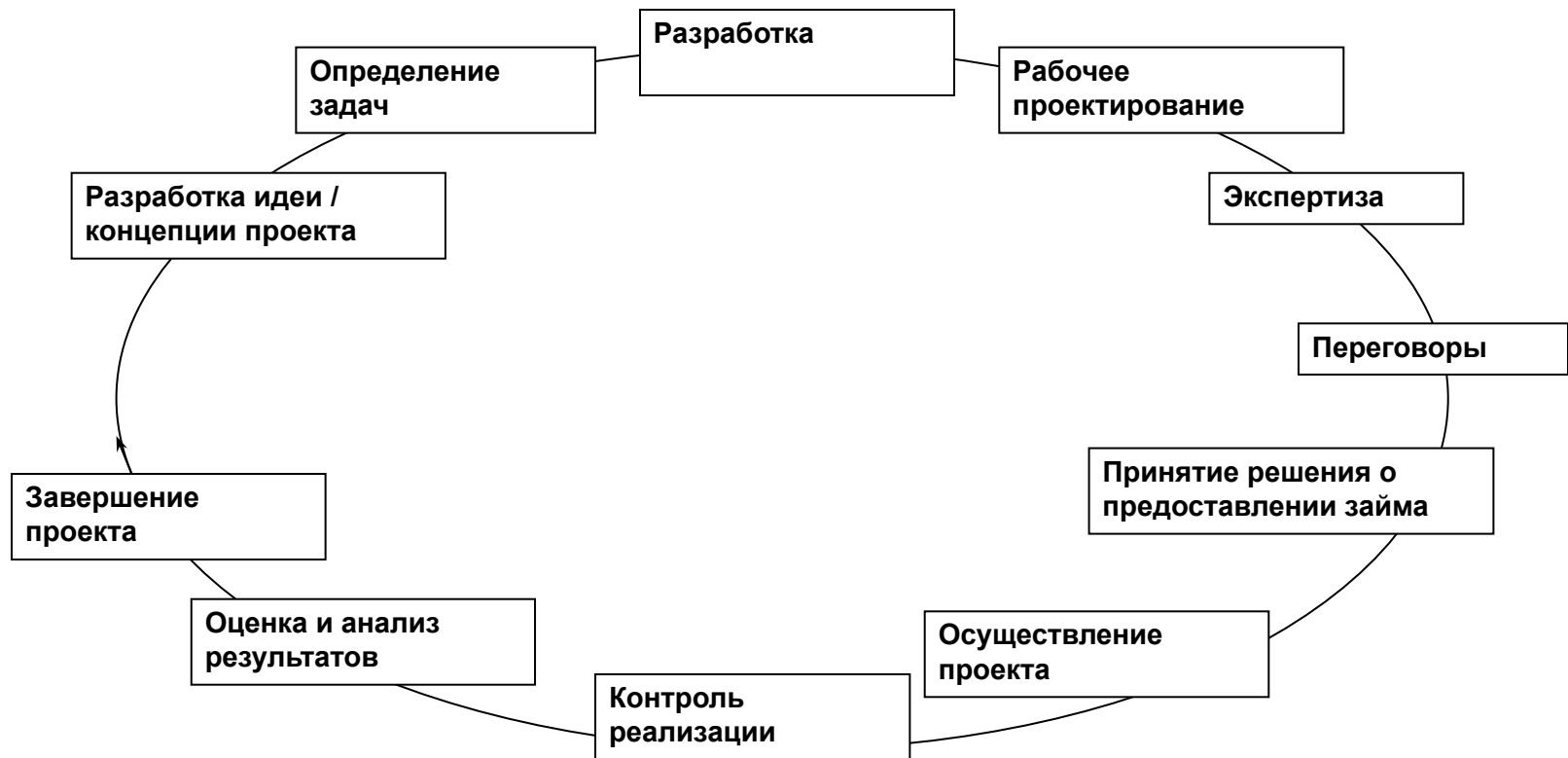
Жизненный цикл проекта

- **Фаза проекта** – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.
- **Жизненный цикл проекта** – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Жизненный цикл проекта



Жизненный цикл проекта Всемирного банка



Waren C. Baum "Project Cycle"

Издание Всемирного банка 1993 г.

Жизненный цикл проекта в компании IBM

Подготовка предложения

Выполнение проекта

ПОДПИСАНИЕ КОНТРАКТА

Ответственность
руководителя группы
подготовки предложения

Ответственность
руководителя проекта



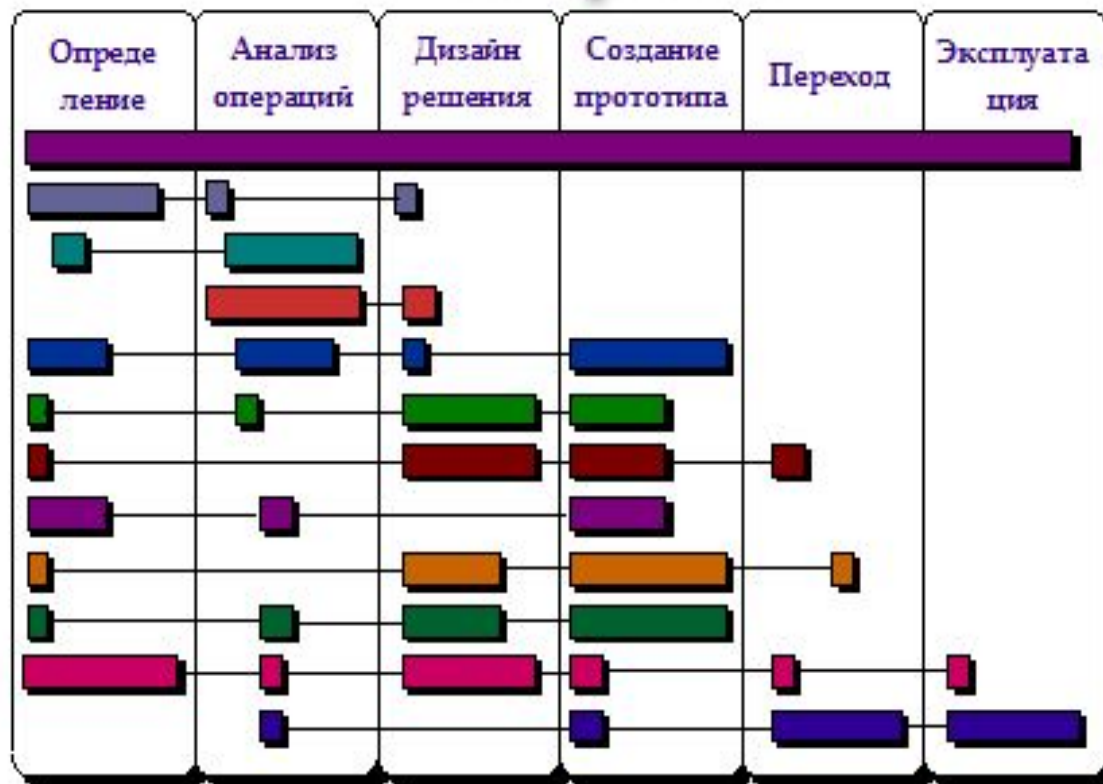
Методология Управления Проектом IBM-MITP

Жизненный цикл проекта, методология Oracle

Процессы проекта

Управление проектом
Архитектура бизнес процессов
Определение бизнес требований
Отображение бизнес требований
Функц. и техническ. архитектура
Дизайн и построение решения
Преобразование данных
Документирование
Функциональное тестирование
Нагрузочное тестирование
Адаптация и обучение
Миграция

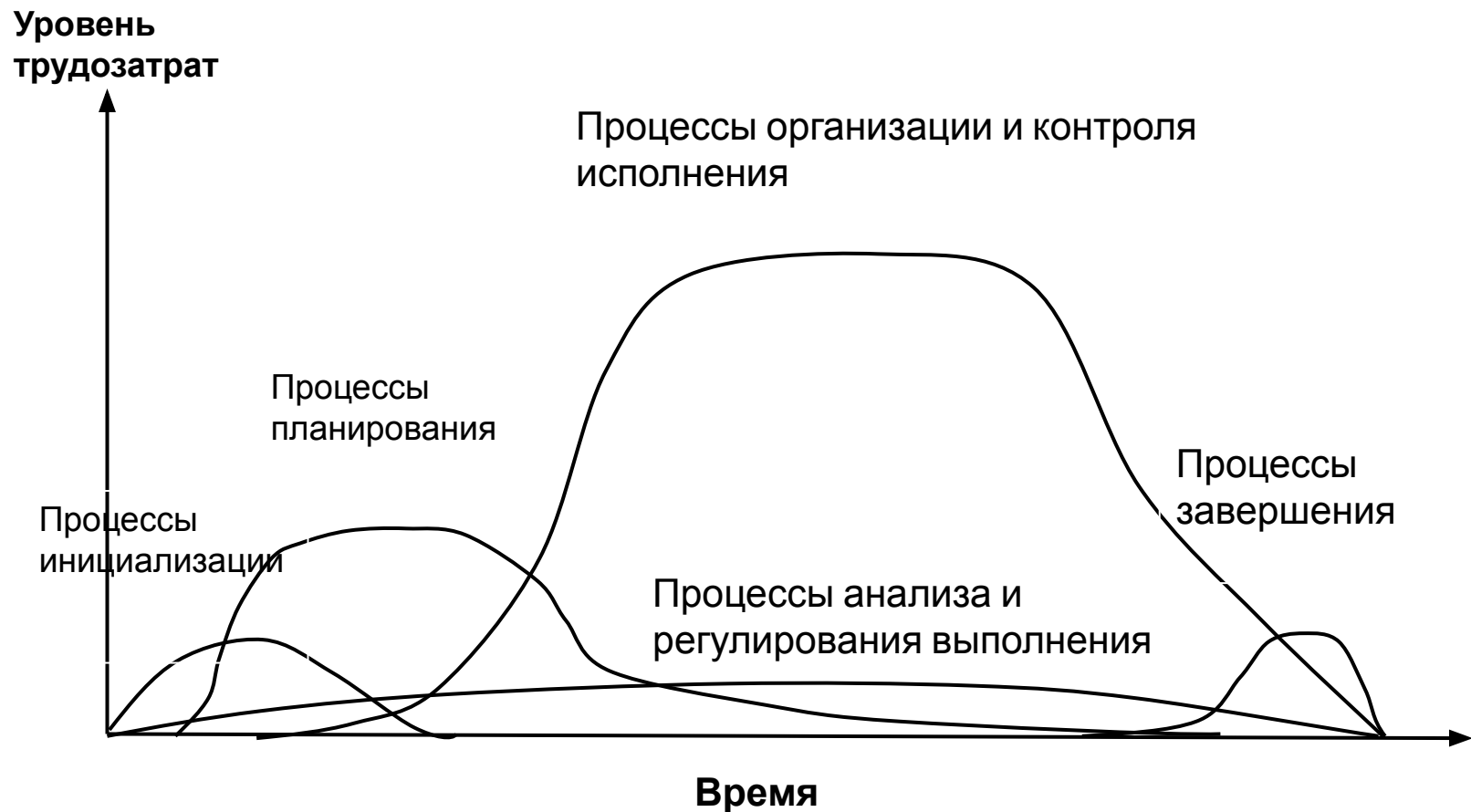
Фазы проекта



Стадии процесса управления проектом

- **Инициация.** Стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.
- **Планирование.** Непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.
- **Организация и контроль выполнения.** Стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения с помощью соответствующих систем учета и отчетности.
- **Анализ и регулирование выполнения проекта.** Стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется: сравнение фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, прогноз их влияния на конечные результаты и оценка возможных корректирующих действий.
- **Закрытие проекта.** Стадия процесса управления проектом, результатом которой является подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта и окончательное разрешение всех спорных вопросов.

Процессы и трудозатраты



Участники проекта

- **Менеджер проекта, управляющий проектом** (*Project Manager*) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта** (*Project Team*) – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом** (*Project Management Team*) – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта** (*Organizational Breakdown Structure*) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

Окружение проекта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

- **Окружение проекта (*Project Environment*)** – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта. Выделяют ближнее и дальнее окружение.
- **Заинтересованные стороны проекта (*Stakeholders*)** – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Управление взаимодействием со стейкхолдерами

Ключевые вопросы:

- Кто является участником моего проекта?
- Каковы цели/интересы каждого участника?
- Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- Кто имеет сильное влияние на проект?

Алгоритм управления стейкхолдерами:

- Выявление заинтересованных сторон
- Выявление интересов стейкхолдеров
- Оценка их влияния/отношения
- Ранжирование/приоретизация
- План взаимодействия
- Реализация Плана, контроль, анализ, внесение изменений
- Подведение итогов...
- ... Выявление заинтересованных сторон и т.д.

Отбор проектов

Общие характеристики проекта	
<ul style="list-style-type: none">• Сроки реализации• Доступность ресурсов• Затраты на реализацию• Масштаб и объем работ / Качество• Вероятность успеха / Уровень риска	
Специальные характеристики	
Количественные (обычно финансовые)	Качественные (обычно стратегические)
<ul style="list-style-type: none">• Затраты / выгоды (PI)• Период окупаемости (PBP)• Чистая приведенная стоимость (NPV)• Прибыль на инвестированный капитал (IRR)	<ul style="list-style-type: none">• «Указание сверху»• Операционная необходимость• Конкурентная необходимость• Расширение спектра продуктов / услуг• Расширение доли рынка

Возможные критерии оценки проекта

- **Значимость, актуальность и реалистичность проекта**
- **Экономическая эффективность**
- **Социальная эффективность**
- **Профессиональная компетенция**

Значимость, актуальность и реалистичность проекта

- значимость, актуальность и реалистичность конкретных целей и задач, на решение которых направлен проект
- взаимосвязь и последовательность мероприятий проекта
- наличие мероприятий, направленных на повышение профессиональной и социальной компетентности руководителей и членов организации

Экономическая эффективность

- соотношение планируемых расходов на реализацию проекта и его ожидаемых результатов
- реалистичность и обоснованность расходов на реализацию проекта
- объем софинансирования на реализацию проекта (денежные средства)

Социальная эффективность

- наличие объективных показателей результативности реализации проекта и их соответствие задачам проекта
- степень влияния мероприятий проекта на улучшение состояния целевой группы
- степень вовлеченности молодежи в организацию проекта
- число муниципальных районов и городских округов, на территории которых реализуется проект
- медиаплан проекта (информационное сопровождение: наличие публикаций в печатных и электронных СМИ)
- устойчивость результатов проекта

Профессиональная компетенция

- наличие информации о деятельности участника конкурса в сети «Интернет», средствах массовой информации
- наличие опыта осуществления деятельности, предполагаемой по проекту
- соответствие квалификации и опыта исполнителей проекта запланированной деятельности
- наличие необходимой для реализации проекта ресурсной базы
- наличие опыта использования целевых поступлений
- наличие партнерских отношений с органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, коммерческими и некоммерческими организациями

Обоснование проекта

Для обоснования проекта надо указать

- Бизнес-причины проекта (угрозы или возможности)
- Бизнес-цели компании, на которые направлена реализация проекта
- Основные цели проекта

Определение примерного содержания объема работ, сроков, бюджета (Project Scope)

- Необходимо определить объем работ, сроки и бюджет
- Важно разделить: что входит, а **что не входит в проект**, т.е. определить **границы проекта**
- Цель – создать у команды проекта и всех заинтересованных сторон **единое понимание** того, какой продукт будет создан в ходе реализации проекта и какие процессы будут использованы для его производства

Обоснование проекта

Оценка осуществимости проекта (Feasibility Study)

- Анализ заинтересованных сторон
- Определение требований к продукту
- Оценка ограничений (внутренних и внешних)
- Анализ альтернативных сценариев (оптимистический, пессимистический)

Предположения проекта (Project Assumptions)

- Часто проект строится на предположениях, *не всегда осознаваемых*
- Перечислить предположения в плане проекта
- Ознакомить с ними ключевые заинтересованные стороны
- Не перегружать план предположениями
- Можно включить предположения в план отдельным разделом

Выбор менеджера проекта

- Знания и опыт работы в проектах, наличие сертификатов по УП
- Знания и навыки общего менеджмента и лидерства
- Знания и навыки в прикладных областях, связанных с проектом
- Понимание стратегических задач бизнеса
- Стремление руководить данным проектом
- Доступность по времени

Внедрение весовых коэффициентов (пример)

Критерий	Оценка	Вес/значимость	Итог
Актуальность	4	25% (0,25)	1,0
Креативность	7	20% (0,2)	1,4
Эффективность	4	15% (0,15)	0,6
Профессиональность	8	15% (0,15)	1,2
Тиражируемость	6	10% (0,1)	0,6
Масштабность	10	5% (0,05)	0,5
Адресность	8	5% (0,05)	0,4
Публичность	4	5% (0,05)	0,2

Планирование проекта включает

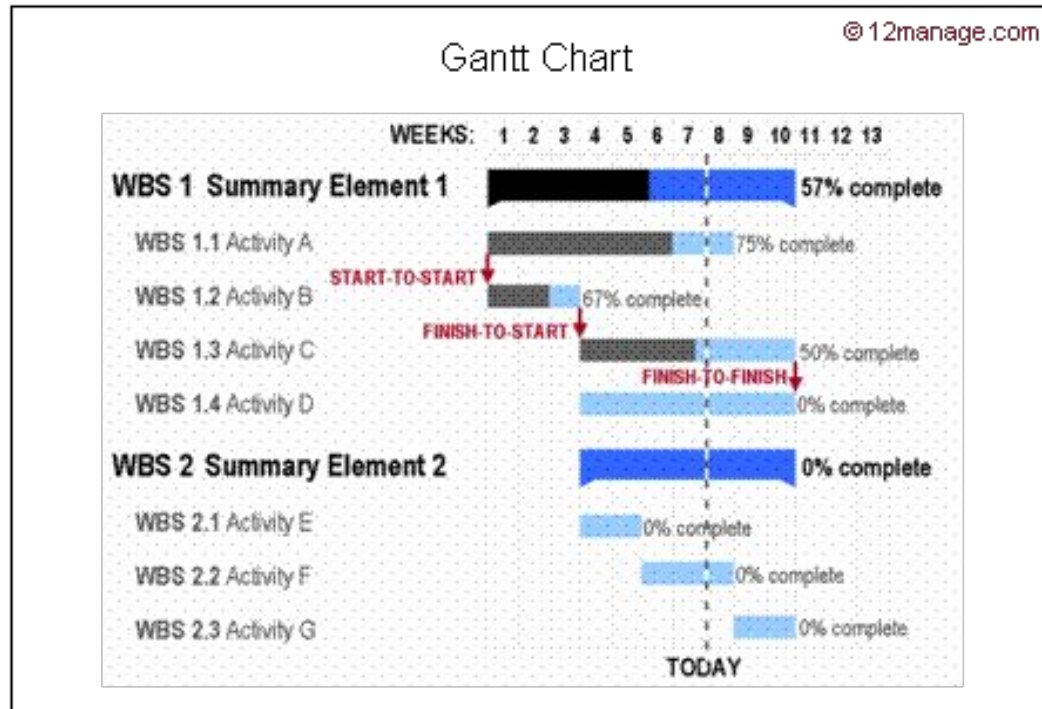
- Планирование предметной области;
- Календарное планирование работ проекта;
- Планирование стоимости и финансирования;
- Планирование качества;
- Организационное планирование;
- Планирование коммуникаций;
- Планирование рисков;
- Планирование поставок и контрактов;
- Прогнозирование и планирование изменений;
- Разработка Сводного плана проекта

Составляющие сводного плана проекта

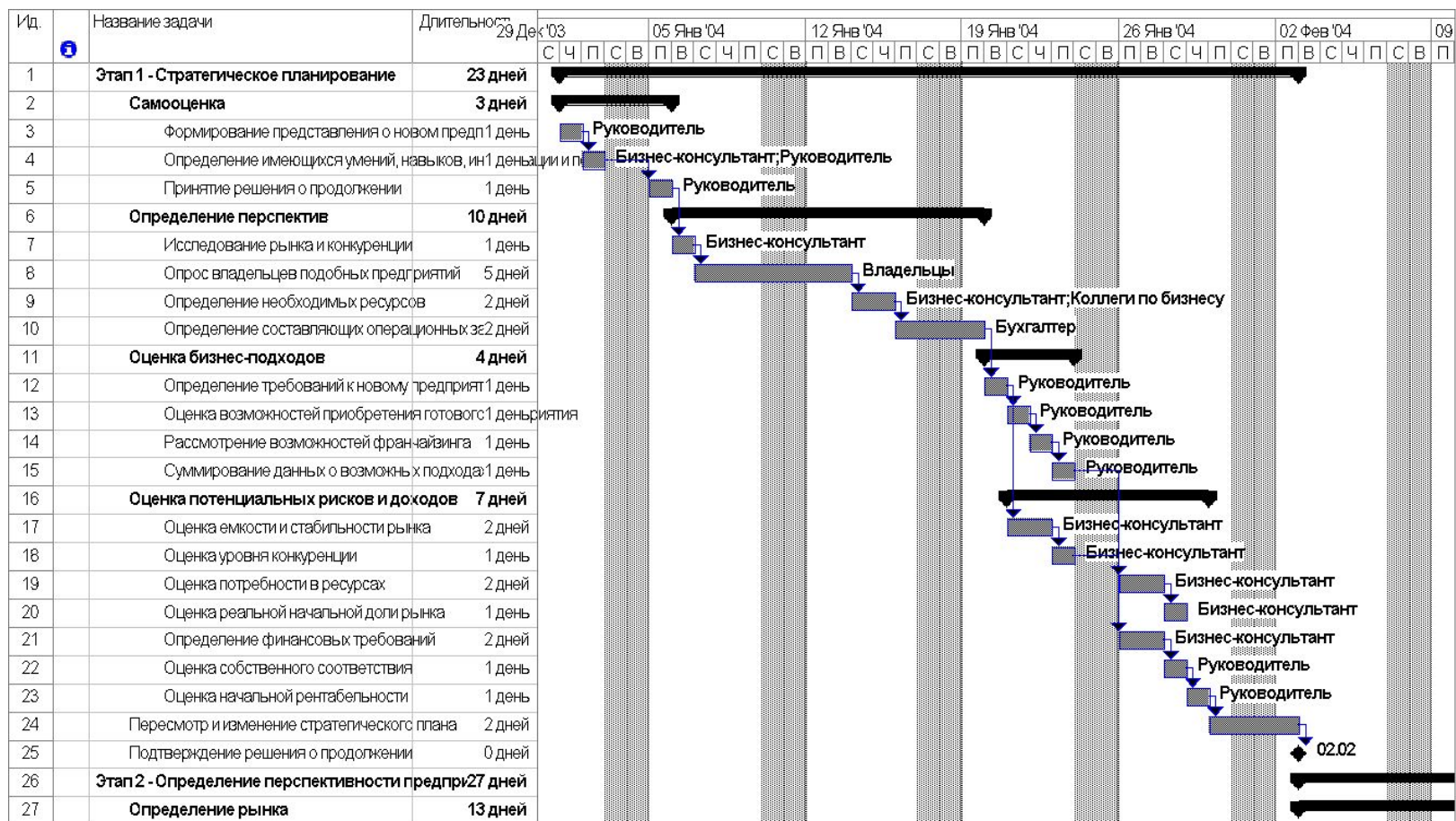


Диаграмма Ганта

Гант изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте. Диаграмма Ганта оказалась таким мощным аналитическим инструментом, что в течение почти ста лет не претерпевала изменений. И лишь в начале **1990-х** для более подробного описания взаимосвязей в нее были добавлены линии связи между задачами.



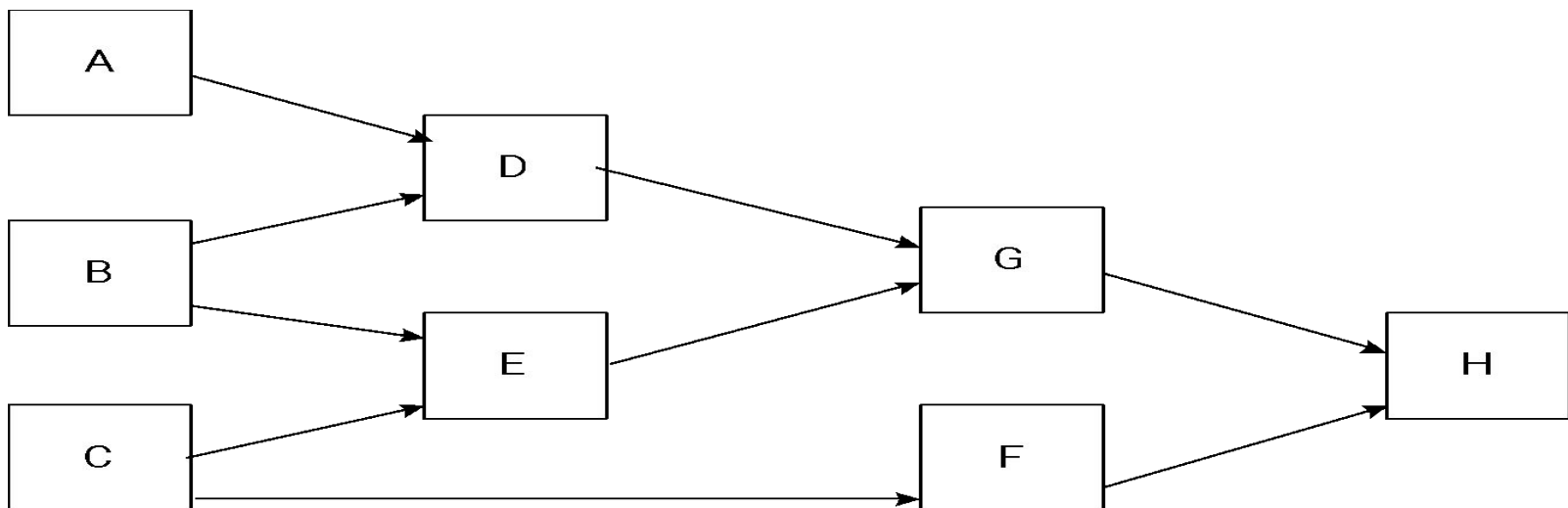
Пример диаграммы Гантта



Типы сетевых диаграмм

Метод построения диаграмм предшествования

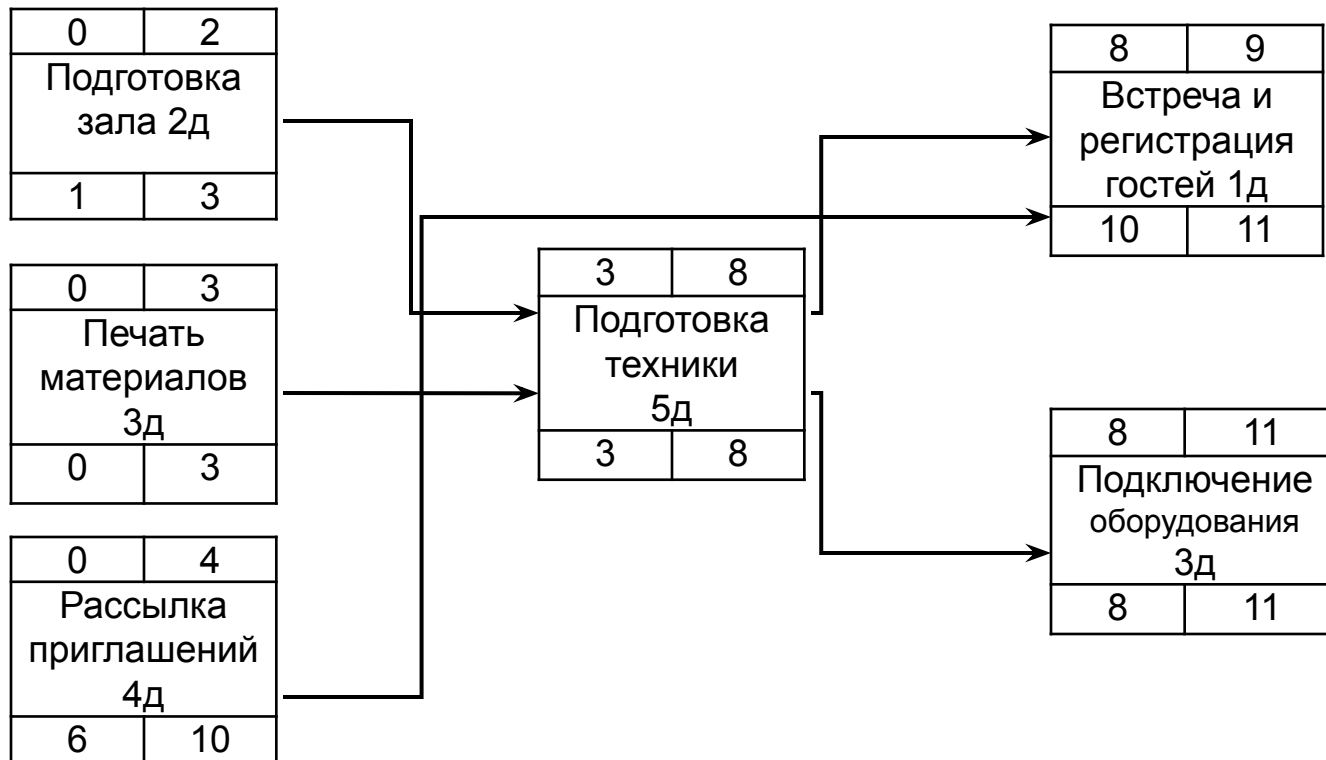
- Метод построения диаграмм предшествования (Precedence Diagramming Method (PDM)), называемый также сеть типа «**работа-вершина**» – метод построения сетевых диаграмм, в которых работы представлены «вершинами». Работы связаны между собой зависимостями в порядке предшествования для того, чтобы показать последовательность, в которой они должны быть выполнены.



Метод критического пути (Critical Path Method, CPM)

- Метод сетевого планирования (анализа), используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ (какой путь) имеет наименьшую величину **резервов** времени.
- **Основные понятия:**
 - **Длительность проекта** (Duration of Project)
 - **Ранние даты проекта** - (Early Start, Early Finish)
 - **Поздние даты проекта** - (Late Start, Late Finish)
 - **Резервы работ** (*частные и общие*) - (Slack)
 - **Критический путь проекта** - Цепочка *критических работ*. Самая длинная цепочка работ в проекте

Расчёт критического пути



Системы управления проектами (СУП)

- **Инструменты руководителя для решения основных задач управления проектом**
 - формирование расписания проекта
 - определение бюджета проекта и распределение во времени запланированных затрат
 - оптимизация потребностей проекта в ресурсах и распределение этих потребностей во времени
 - анализ рисков и формирование резервов по времени, стоимости, ресурсам
 - определение заданий для ресурсов проекта
 - учет исполнения работ проекта
 - анализ исполнения и идентификация проблем
 - прогнозирование параметров проекта при изменяющихся исходных данных (анализ «что если»)
 - Накопление «базы знаний» по управлению проектами
 - Формирование отчетности

MS Office Project

Microsoft Project - Уточненный план проекта.mpp [Read-Only]

File Edit View Insert Format Tools Project Collaborate Window Help

Нет группировки Show Все задачи

Tasks Resources Track Report

* Проведение анализа используемых в ФТС России средств и технологий автоматизации делопроизводства.

ID	Название задачи	Duration	Start	Finish	Pr
18	Согласование предварительной версии Паспорта Проекта с ответственным руководством Заказчика	5 days	07.10.05 8:00	13.10.05 17:00	11
19	Согласование с ФТС России детальной рабочей программы, перечня и структуры отчетных материалов	2 days	14.10.05 8:00	17.10.05 17:00	18
20	Опубликование Паспорта Проекта	2 days	14.10.05 8:00	17.10.05 17:00	4
21	Передача копий участникам проектной команды и заинтересованным руководителям со стороны Заказчика	2 days	14.10.05 8:00	17.10.05 17:00	
22	Фаза планирования	43 days	18.10.05 8:00	15.12.05 17:00	21
111	Обследование объектов автоматизации	25 days	16.12.05 8:00	19.01.06 17:00	
117	Стадия "Техническое задание"	62 days	20.01.06 8:00	17.04.06 17:00	
118	Разработка модели бизнес процессов	21 days	20.01.06 8:00	17.02.06 17:00	11
119	Разработка системных требований	35 days	20.01.06 8:00	09.03.06 17:00	
120	* Проведение анализа используемых в ФТС России средств и технологий автоматизации делопроизводства.	21 days	20.01.06 8:00	17.02.06 17:00	11
121	* Разработка табеля унифицированных форм документов, используемых в электронном документообороте.	21 days	20.01.06 8:00	17.02.06 17:00	11
122	* Подготовка технических требований для закупки оборудования и лицензий для внедрения АС ЭДО.	7 days	20.02.06 8:00	28.02.06 17:00	12
123	Подготовка отчета о технических требованиях для закупки оборудования и лицензий для внедрения АС ЭДО в формате, определенном руководством Всемирного Банка для	7 days	01.03.06 8:00	09.03.06 17:00	12

Calendar Gantt Chart Network Diagram Task Usage Tracking Gantt Диаграммы Ганта

Name: * Проведение анализа используемых в Duration: 21d Effort driven Previous Next

Start: 20.01.06 8:00 Finish: 17.02.06 17:00 Task type: Fixed Duration % Complete: 0%

ID	Resource Name	Units	Work	ID	Predecessor Name	Type	Lag
5	Фрих-Хар Дмитрий Дмит	50%	84h	116	Аналитическая записка, код	FS	0с
8	Сафонов Родион Андре	50%	84h				

Ready EXT CAPS NUM SCRL OVR

Primavera Desktop

Primavera P3e/c for Construction - Project Manager: Зеленоград (Зеленоград, бизнес-центр)

файл Правка Вид Проект Общие Сервис Настройки Помощь

Работы

Искать: Сравнение текущего и целевого графиков Фильтр: Все работы

Activity ID	Activity Name	апрт 2001	Апрель 2001	Май 2001	Июнь 2001	Июль 2001	Август 2001	Сентябрь 2001	Ок
A1050	Формирование/ заливка бе...	1	1	2	0	0	1	2	3
A1060	Монтаж стен фундамента			0	1	2	3	0	1
A1070	Установка монолитных плит					0	1	2	0
A1080	Закладка и пресование сте...							0	1
Сооружение									
A1090	Возведение строительного ...								22-Авг-01. С
A1100	Укладка бетонных плит								
A1110	Настилка полов								
A1130	Планировка и сооружение к...								
A1120	Монтаж лестничных проемо...								
Электромеханические системы									
Слесарные и электрические раб...									
A11...	Установка электромехани...								
A11...	Основные слесарные работы								
A11...	Укладка кабелей и электро...								
Лифт									
A11...	Монтаж направляющих и об...								

22-Авг-01. С

28-...

19-Сен

26-...

26-...

Монтаж нагр...

Вид: Только открытые проекты

Показать загрузку для: Все работы Выбранные работы

Показать работы для выбранного: Интервал времени

1500

1200

900

600

300

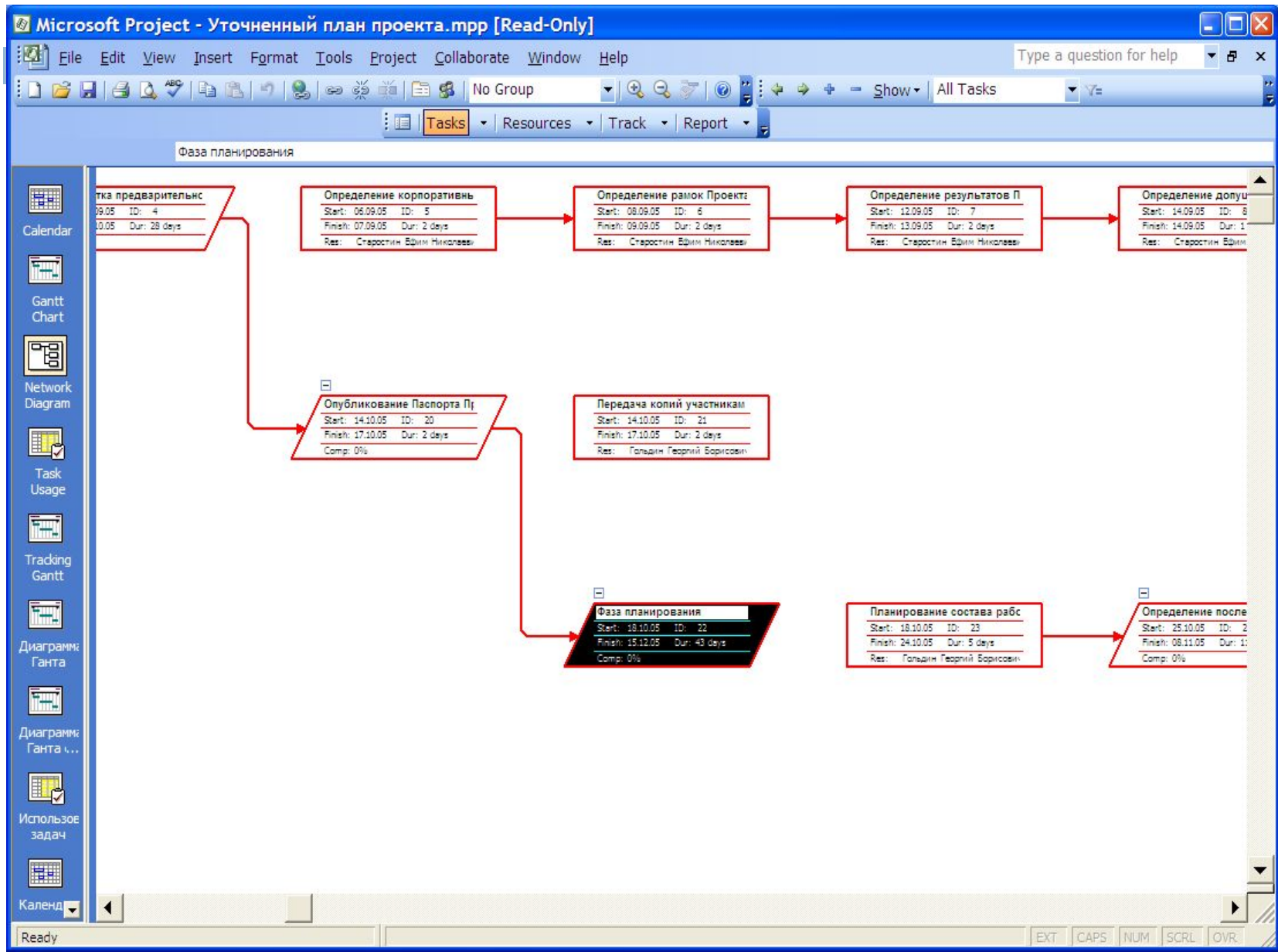
0

1 1 2 0 0 1 2 3 0 1 2 2 0 1 1 2 0 0 1 2 3 0 1 2 2 0 1 1 2 0 0

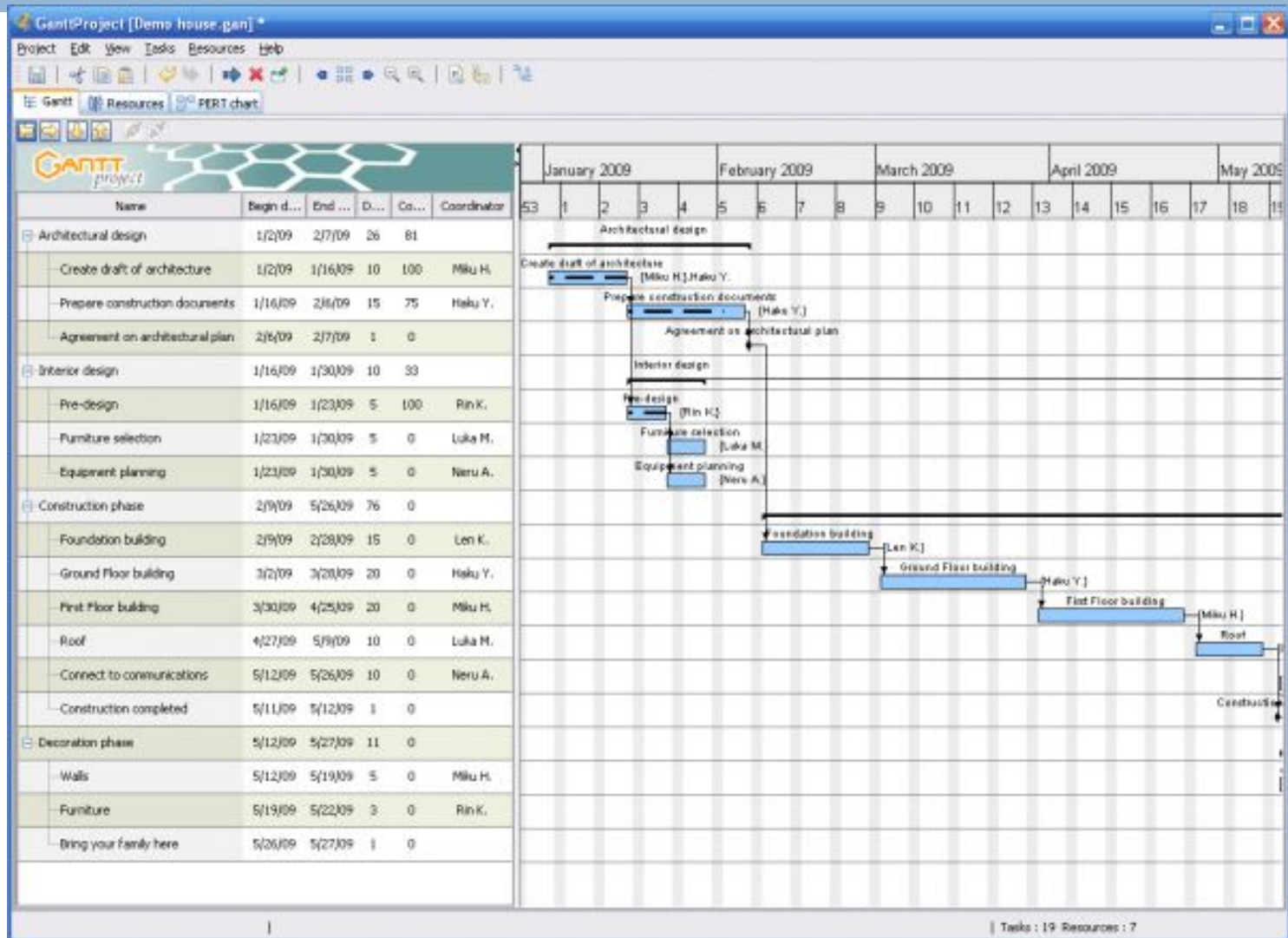
апрт 2001 Апрель 2001 Май 2001 Июнь 2001 Июль 2001 Август 2001 Сентябрь 2001 Октябрь

Портфель: Все проекты Пользователь: admin Текущая дата: 12-Фев-01 Доступ: Совместный Целевой план: Текущий проект

PERT/WBS



Gantt Project



ABC Roster

The screenshot displays the ABC Roster 1.9.3 software interface. The window title is "ABC Roster 1.9.3 - New roster document.abu". The menu bar includes File, Edit, Insert, Document, Tools, and Help. The toolbar contains various icons and a "Donate" button.

The main interface is divided into several sections:

- Employee List:** Located on the left, it shows a table with columns for Name, Position, and Shift. One employee, "Unicksoft", is listed with the position "SLP" and shift "0".
- Time-req:** A vertical column on the left side of the grid, showing time slots from 08:00 to 23:00 in 1-hour increments.
- Roster Grid:** A grid with columns for days: Tuesday 13/01, Wednesday 14/01, Thursday 15/01, and Friday 16/01. The grid cells are colored: blue for "Time-management prog (0)" on Tuesday 13/01 from 08:00 to 11:00, and light blue for the rest of the grid.
- Shift Constraints:** A section at the bottom left showing a table of constraints. It includes a "Warning" icon and two entries:

Shift	Warning	Weight
Tue 13/01 - Time-manage...	There are 0 staff on (min: 1)	5
Tue 13/01 - Time-manage...	There are 0 supervisor(s) on (min: 1)	10

- Events:** A section at the bottom right showing a table of events. It includes a "Display" dropdown menu set to "Current and future schedules' events". The table has columns for Date, Title, and Description.
- Schedule Info:** A section at the bottom left showing summary statistics:

- Constraints total weight: 50
- Schedule's cost: \$ 0.00
- Total hours worked: 0.0
- Shift coverage: 0 %

FreeMind

The screenshot displays the FreeMind application window titled "Ассоциативная карта1* - FreeMind - Режим интеллект-карты". The interface includes a menu bar with options like "Файл", "Правка", "Вид", "Вставка", "Формат", "Узел", "Дополнительно", "Карты", and "Помощь". Below the menu is a toolbar with various icons for map manipulation, such as adding nodes, deleting nodes, and zooming. The main workspace shows an associative map with a central node "Freeanalogs.ru" and several branches: "Главная", "Аналоги", "Для работы?", "Для дома", "Для офиса", "Просмотр изображений", and "Антивирусы". A vertical toolbar on the left contains icons for navigation and editing. At the bottom, there is a text editor toolbar with options like "Текст", "HTML", and "Код". A status bar at the very bottom indicates that the map was automatically saved to a file in the user's FreeMind directory.

Ассоциативная карта1* - FreeMind - Режим интеллект-карты

Файл Правка Вид Вставка Формат Узел Дополнительно Карты Помощь

Фильтр С родительскими узлами С подчиненными узлами Отключить фил...

Ассоциативная карта1* Ассоциативная карта2*



Главная Аналоги Для работы? Freeanalogs.ru Для дома Для офиса Просмотр изображений Антивирусы

Редактировать Формат Таблица Помощь

Текст HTML Код

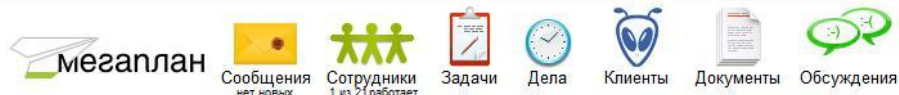
Карта была автоматически сохранена (в файл C:\Users\Olga\FreeMind\FM_unnamed6421733454360656188.mm) ...

TeamWeek

TW	April				to Tel Aviv		May	
	Week 11	Week 12	Week 13	Week 14	Week 15	Week 16	Week 17	Week 18
	09-15	16-22	23-29	30-05	06-12	13-19	20-26	27-03
ar	Architecture Backend	Architecture Backend	Architecture Backend	Infrastructure Backend	Infrastructure Backend	in Tel Aviv	"Syncrobility" Backend	"Syncrobility" Backend
	Architecture Backend	Architecture Backend	Architecture Backend	Infrastructure Backend	Infrastructure Backend	in Tel Aviv	"Syncrobility" Backend	"Syncrobility" Backend
ja	Architecture Backend	Architecture Backend	Architecture Backend	Infrastructure Backend	Infrastructure Backend	Infrastructure Backend	"Syncrobility" Backend	Really Long
	Mobile App Frontend	Mobile App Frontend	Overbooking Frontend	Overbooking Frontend	Rewriting Po Frontend	Replacing Ar Frontend	URL-s Frontend	Milestones T Frontend
sh	Replacing B Frontend	Replacing B Frontend	Setup Tuning Frontend	Setup Tuning Frontend	New Testing Frontend	New Testing Frontend	Bulk Move Frontend	Bulk Move Frontend
	Replacing J Frontend	Replacing J Frontend						

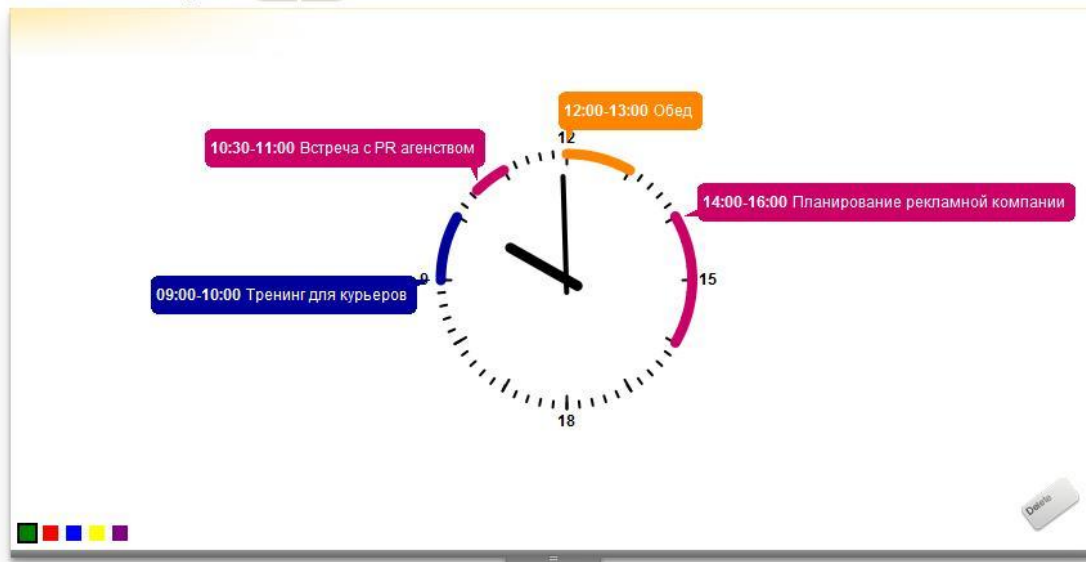
Мегаплан

http://promot.megaplan.ru/desktop/ Google



Пшинник К. (выйти)
Помощь Настройка

Дела на 16 ноября ← → сегодня



+ Добавить
Например: "Обед, 2 часа"

Текущие Нераспределённые

- Выслать медиаплан
- Отправить документы в РМО

Новости

[Получение зп на карточку](#)
С 01.12.09 зп будет начисляться на пластиковую карту. Всем, у кого уже есть карта - необходимо предоставить реквизиты в отдел кадров. Всем, у кого...

[Празднование нового года](#)
Празднование нового года будет в ресторане Прага.

Задачи Входящие Исходящие

Комментарий от сегодня в 09:48

[Маркетинг](#)

сегодня в 09:48
Пшинник Кирилл написал [Необходимо подготовить анализ рынка](#)

Комментарий от сегодня в 09:46

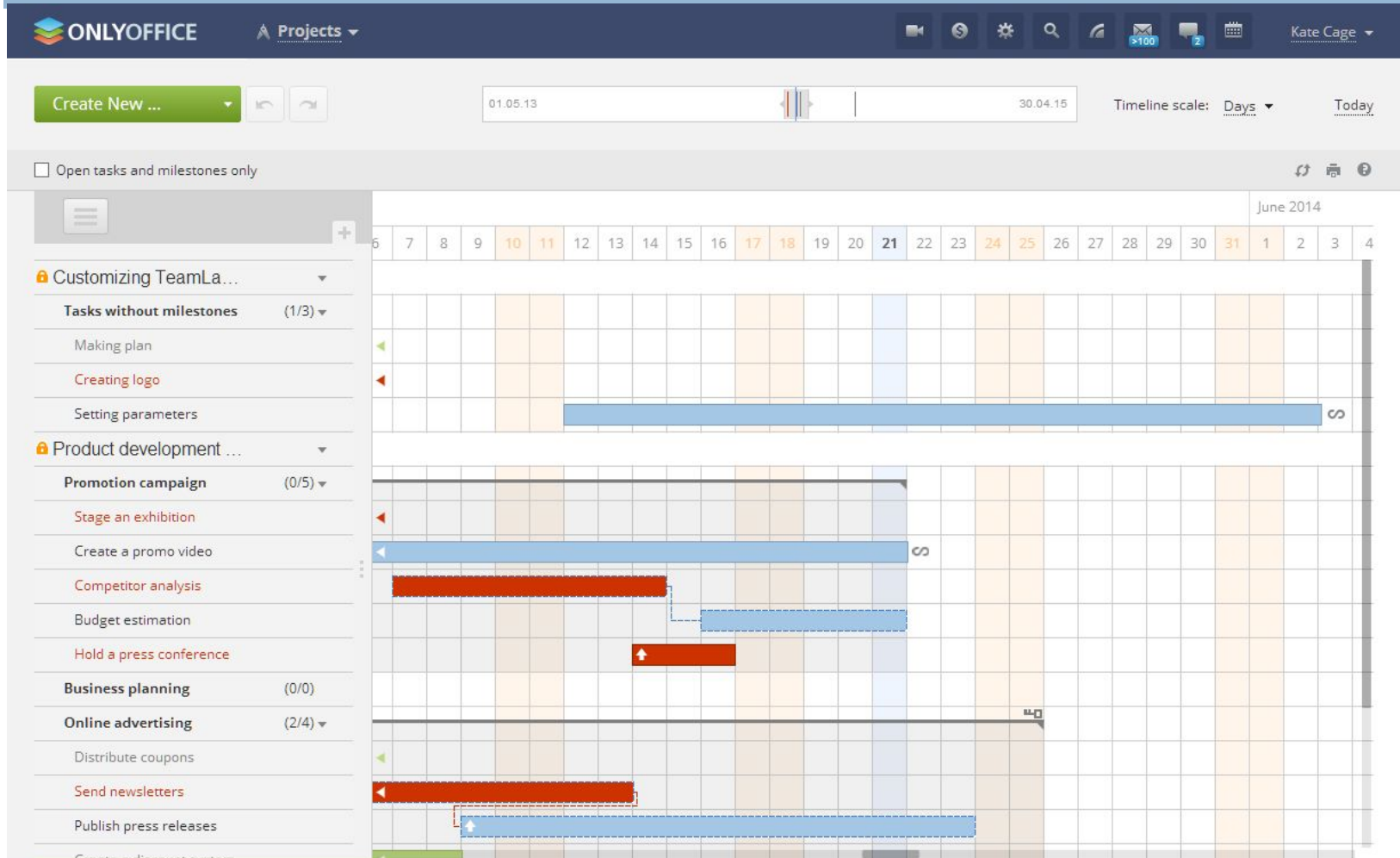
[Поисковая оптимизация](#)

сегодня в 09:46
Пшинник Кирилл написал [Необходимо вывести ключевые запросы в ТОП-3](#)

Подсветить

Искать только на этой

OnlyOffice



Виды и характеристики ресурсов

- Возобновляемые/невозобновляемые
- Трудовые/материальные

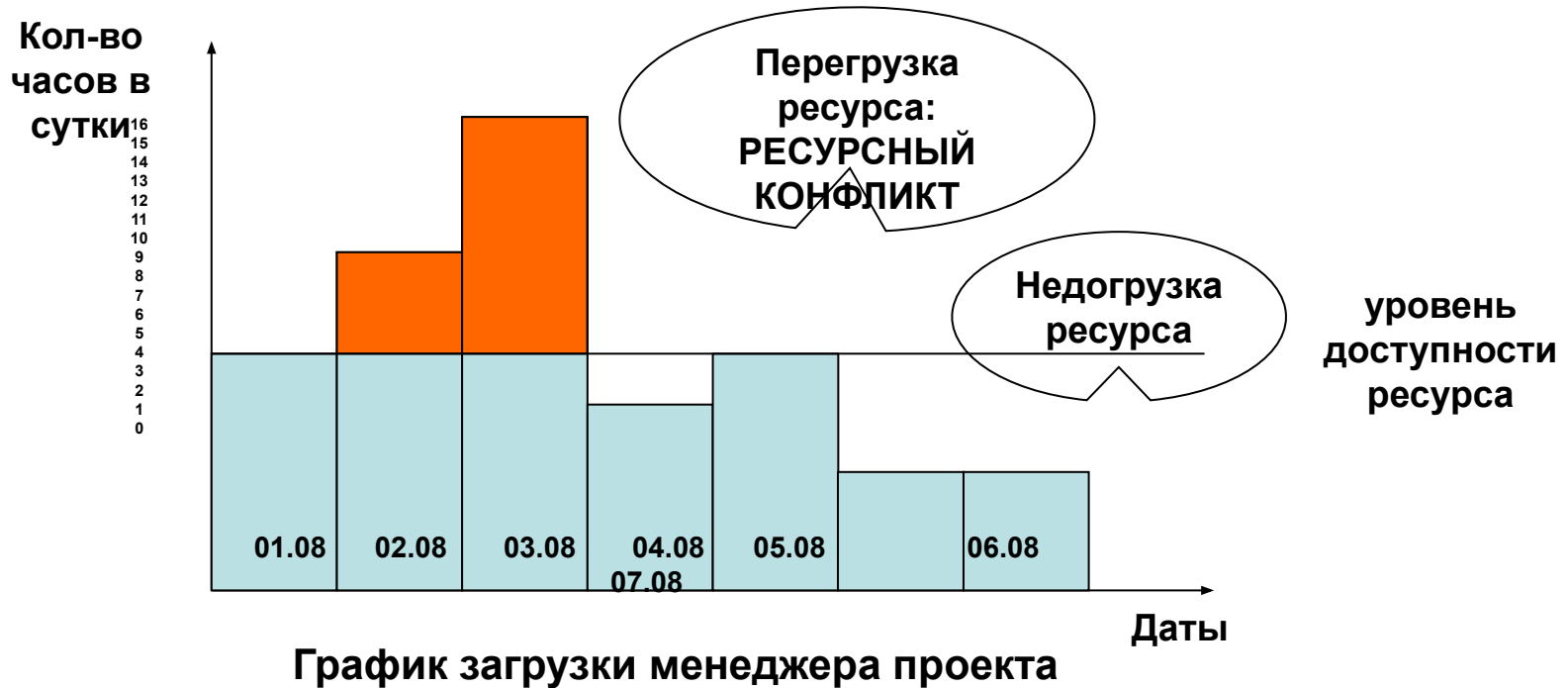
Характеристики:

- Название, группа, код
- Признак классификации
- Стоимость (ставка, сверхурочная ставка)
- Затраты на ресурсы
- Календарь
- Максимальная доступность
- Др.

Лист ресурсов(resource sheet)

Ресурс	Тип ресурса	Цена	Цена сверхурочно	Затраты на использование	МАХ доступность	Календарь
Менеджер проекта	Трудовой	500 р/ч	1000 р/ч	-	100%	Стандартный
ГИП	Трудовой	400 р/ч	800 р/ч	1000 р	50%	Стандартный
Рабочий	Трудовой	200 р/ч	400 р/ч	-	500%	Стандартный
Автокран	Трудовой	600 р/ч	800 р/ч	2000 р	100%	Круглосуточный
Цемент	Материальный	150 р/мешок	-	-	100 мешков	-

Выравнивание ресурсов (leveling resources)



Оптимизация календарного графика

Временная

- Повторная оценка длительности работ
- Поиск альтернативных способов реализации работ
- Параллельное выполнение работ, которые обычно выполняются последовательно
- Дополнительная детализация работ
- Увеличение количества и состава ресурсов, назначенных на работу
- Ограничение объема работ или снижение требований по качеству

Ресурсная

- Изменение степени загрузки ресурсов и их количества на работах
- Изменение расписания так, чтобы заданное количество ресурсов обеспечивало исполнение расписания в заданные сроки
- Привлечение дополнительных ресурсов (в крайнем случае!)
- Сверхурочная работа (в крайнем случае!)
- Ограничение объема работ или снижение требований по качеству (в крайнем случае!)
- Увеличение сроков исполнения проекта (в крайнем случае!)

Стоимостная

- Уменьшение стоимости отдельных работ
- Уменьшение стоимости всего проекта
- Приведение в соответствие объема и стоимости работ, запланированных на определенный период времени с финансированием, запланированным на этот же период

Как правило, оптимизация влияет на календарный график проекта, т.е. оптимизация – итеративный (циклический) процесс.

Мониторинг исполнения расписания проекта

- Отслеживание хода выполнения
- Сравнение плана и факта
- Анализ отклонений
- Прогнозирование результатов по завершению проекта
- Выявление новых рисков и разработка плана реагирования и предотвращения
- Подготовка отчетов
- Внесение предложений
- Внесений изменений в план (при необходимости)

Управление коммуникациями в проекте

Коммуникации в проекте – это эффективный обмен информацией между участниками проекта.

Управление коммуникациями проекта - раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения информационных потребностей участников проекта.

Виды коммуникаций

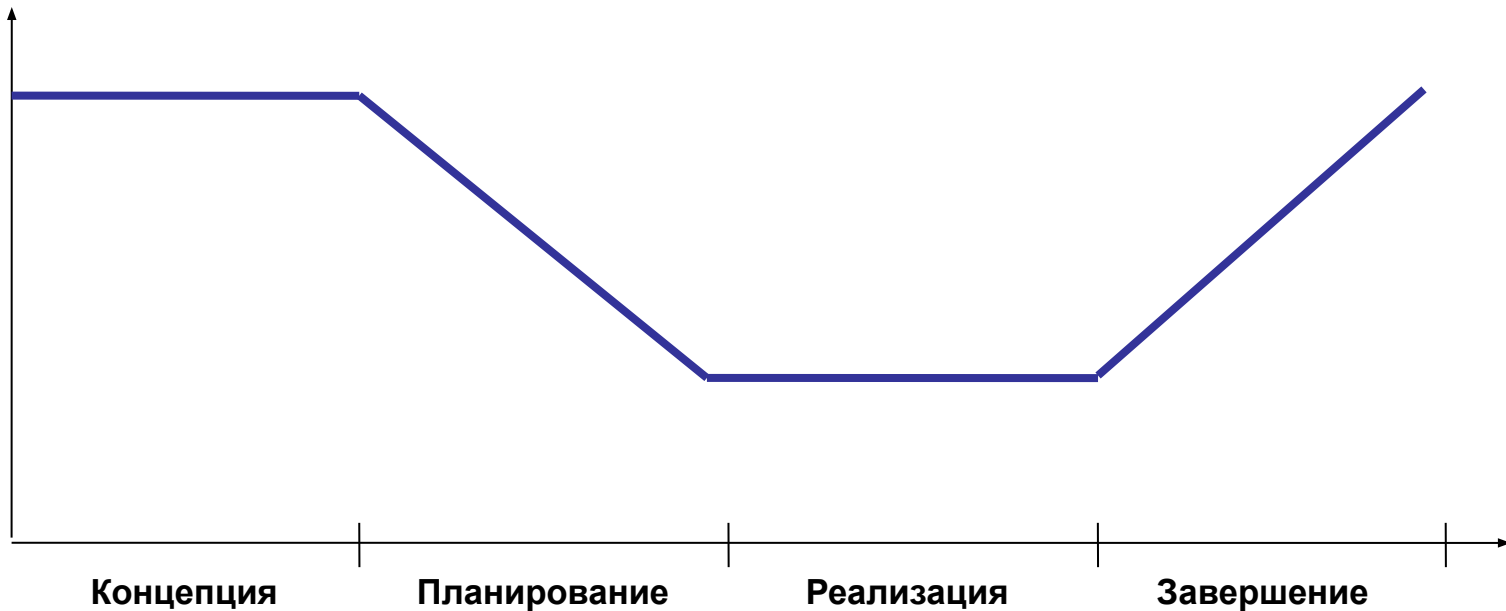
- По взаимодействию:
 - ▢ Официальная (годовой отчет, раскрытие информации)
 - ▢ Неофициальная (переписка)
- По способу передачи:
 - ▢ Письменная
 - ▢ Устная
- По каналам передачи и восприятия:
 - ▢ Вербальная (речь)
 - ▢ Невербальная (поза, мимика, жесты)
- По открытости (доступности):
 - ▢ Конфиденциальная
 - ▢ Не содержащая коммерческую тайну

Совещания в проекте

- Отчетные и текущие
- Плановые и внеплановые
- По одному проекту и по портфелю в целом
- Традиционные и виртуальные

Частота совещаний в жизненном цикле проекта

Частота совещаний
/ Интенсивность
коммуникаций



Порядок работы совещаний

- Подготовка (график, повестки, сбор и подготовка материалов, презентации, чек-лист, помещение и оборудование)
- Проведение (роли, протокол, принятие решений, сроки, отв.)
- Исполнение решений (протокол, материалы, отчеты по исполнению)
- Контроль исполнений решений (сроки, отв., форма контроля)

Завершение проекта

- **Завершение проекта (*Project Close Out*) - Завершение и закрытие проекта, включая разрешение всех спорных вопросов.**
- **Действия руководителя на стадии завершения**
 - Внутренняя приемка результатов проекта – оценка результатов, пробные запуски и т.п.
 - Планирование и проведение доработок (при необходимости)
 - Лоббирование сдачи проекта – заручиться поддержкой всех заинтересованных сторон
 - Документальное оформление результатов проекта
 - Презентация проекта – формальное завершение (акт приемки, обратная связь, контракт)
 - Анализ проекта с командой
 - Проведение завершающего собрания с командой: обзор сделанного, подведение итогов, награждение отличившихся, задел на будущее

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕШЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ ПРОЕКТА

1. Начальный. Определение исходных позиций и разработка методики. Изучение научной и методической литературы, материалов передового опыта. Разработка методики исследования (3–6 месяцев).
2. Пилотажный этап. Проведение предварительной опытно-экспериментальной работы. Уточнение методики исследования, ее экспертиза (3–6 месяцев).
3. Основной этап. Получение, обработка и систематизация экспериментальных материалов (1–3 года).
4. Оформление результатов. Обобщение результатов, написание статей, методических рекомендаций, разработок, отчетов и т.п. (3–6 месяцев).
5. Внедрение. Организация работ по использованию полученных результатов всеми участниками образовательного проекта в учебном заведении (1–3 года).

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНА РАБОТ ПО ПРОЕКТУ

СОГЛАСОВАНО

советом колледжа _____

протокол №

«___» _____ 200__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор колледжа

«___» _____ 200__

г.

<i>№ n/n</i>	<i>Задачи</i>	<i>Исполнители</i>	<i>Оформление результатов</i>	<i>Сроки сдачи работ</i>	<i>Примечание</i>
Раздел 1. Опытнo-экспериментальные и научно-методические работы					
1.	Исследование перспектив развития рынка образовательных услуг в регионе	Иванов И.И. (руководитель)	Техническое задание на проект Устав образовательного учреждения Предложения по развитию номенклатуры образовательных программ Сводный доклад		
1.1.	Развитие экономики и социальной сферы региона и потребности рынка труда	Петров П.П.	Техническое задание Доклад (промежуточный) Отчет Статья в сборник научных трудов колледжа		
1.2.	Изучение приориттов молодежи в получении профессионального образования	Павлов П.П.	Техническое задание Комплект документов для анкетирования школьников и студентов Доклад по итогам социологических опросов Отчет Статья в сборник научных трудов колледжа		Работы проводятся совместно с общеобразовательными школами №№...

Раздел 2. Организационная работа

1.	Организация цикла лекций по методологии	Иванов И.И.	Учебный курс 24 часа		Совместно с педагогическим университетом
2.	Организация постоянно действующего научно-практического семинара	Иванов И.И.	Занятия семинара ежемесячно (по отдельному плану)		
3.	Педагогические чтения	Марков М.М.	Педагогические чтения		
4.	Подготовка педагогических работников колледжа к поступлению в аспирантуру и к оформлению соискателями	Фомин Ф.Ф.	Списки поступающих		по договору с педагогическим университетом

Раздел 3. Издательская работа

1.	Подготовка сборника научных трудов колледжа	Фомин Ф.Ф.	Сборник научных трудов 6 п. л.		Совместно с педагогическим университетом
2.	Подготовка сборника авторских учебных программ	Фомин Ф.Ф.	Сборник учебных программ 8 п. л.		