

Управление проектами

*«Мудрость не есть свойство могучего ума, это лишь
способность превращать сложное в простое...»
изречение Дао*

Особенности курса

Систематическое и интеграционное изложение, использование целостного видения

управления проектами
Ориентация на практическую полезность для менеджера проекта, а не на академическое изложение.

Концентрация на наиболее сложных и тонких элементах управления проектами

Использование в качестве основы деловых игр примеров из реальных проектов.

В рамках деловых игр преподается подход к решению задачи, а не готовый ответ.

Акцент на самостоятельную последующую работу в рамках реальных проектов.

Ориентация курса на специалистов, уже имеющих опыт управления, понимающих, с какими проблемами сталкивается менеджер в процессе реализации проекта.

Задачи изучения курса

```
graph TD; A[Задачи изучения курса] --> B[Изучение приемов управления проектом.]; A --> C[Применение технологий управления в практической деятельности.]; A --> D[Привитие практических навыков системной организации работ, структуризации проекта, формирования системы управления проектом.]; A --> E[Ознакомление с методами решения конкретных управленческих задач.]; A --> F[Получение навыков представления проекта в виде совокупности взаимосвязанных процессов.];
```

Изучение приемов управления проектом.

Применение технологий управления в практической деятельности.

Привитие практических навыков системной организации работ, структуризации проекта, формирования системы управления проектом.

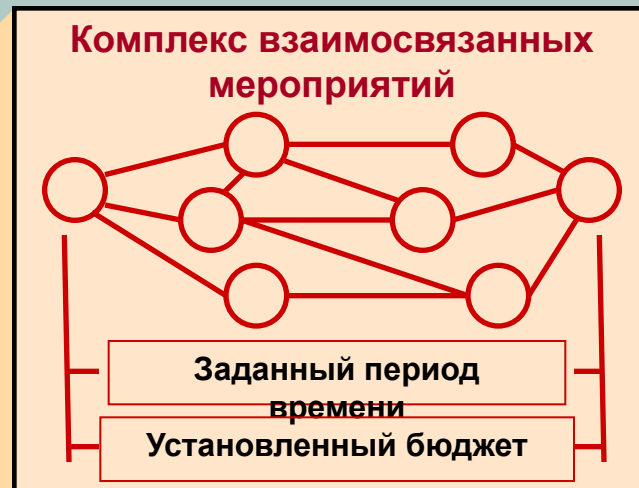
Ознакомление с методами решения конкретных управленческих задач.

Получение навыков представления проекта в виде совокупности взаимосвязанных процессов.

Что такое проект?

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Достижение поставленных задач
с четко определенными целями



- Потребность.
- Объективная необходимость.
- Желание.
- Идея.

Что такое управление проектами?

Управление проектом – приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта.

Управлени
е
проектами

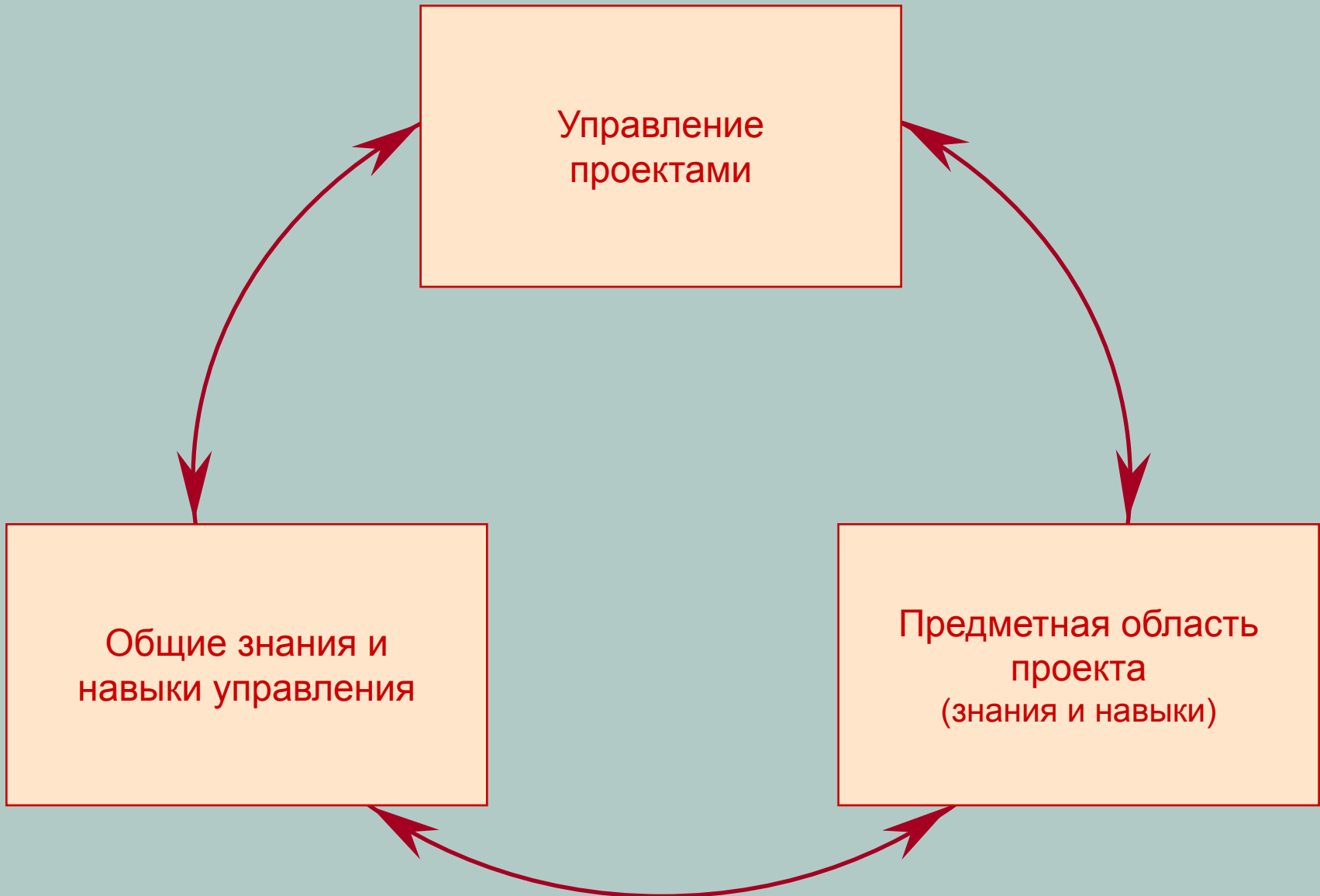
Это самостоятельная профессиональная область деятельности в условиях рыночной экономики, широко развитая за рубежом и завоевывающая все большее признание в России.

Это искусство руководства и координации усилий людей и использования ресурсов с применением достижений современной науки и информационных технологий для успешного осуществления целей проекта по результатам, стоимости, времени и качеству, в том числе удовлетворение всех заинтересованных участников проекта.

Это не дань моде, а признанная во всем мире методология проектной и предпринимательской деятельности, являющаяся, по существу, культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве.

Управление проектами «обрекает» проект на
успех!

Связь методологии управления проектами с другими управленческими дисциплинами



Типы проектов



УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ

• Маркетинговое исследование

• Продвижение технологий

• Коммерциализация потенциала российских НИИ и КБ

• Организация производства новой продукции

• Выполнение заказных НИОКР

• Формирование службы маркетинга предприятия

• Организация вывода предприятия на новые рынки

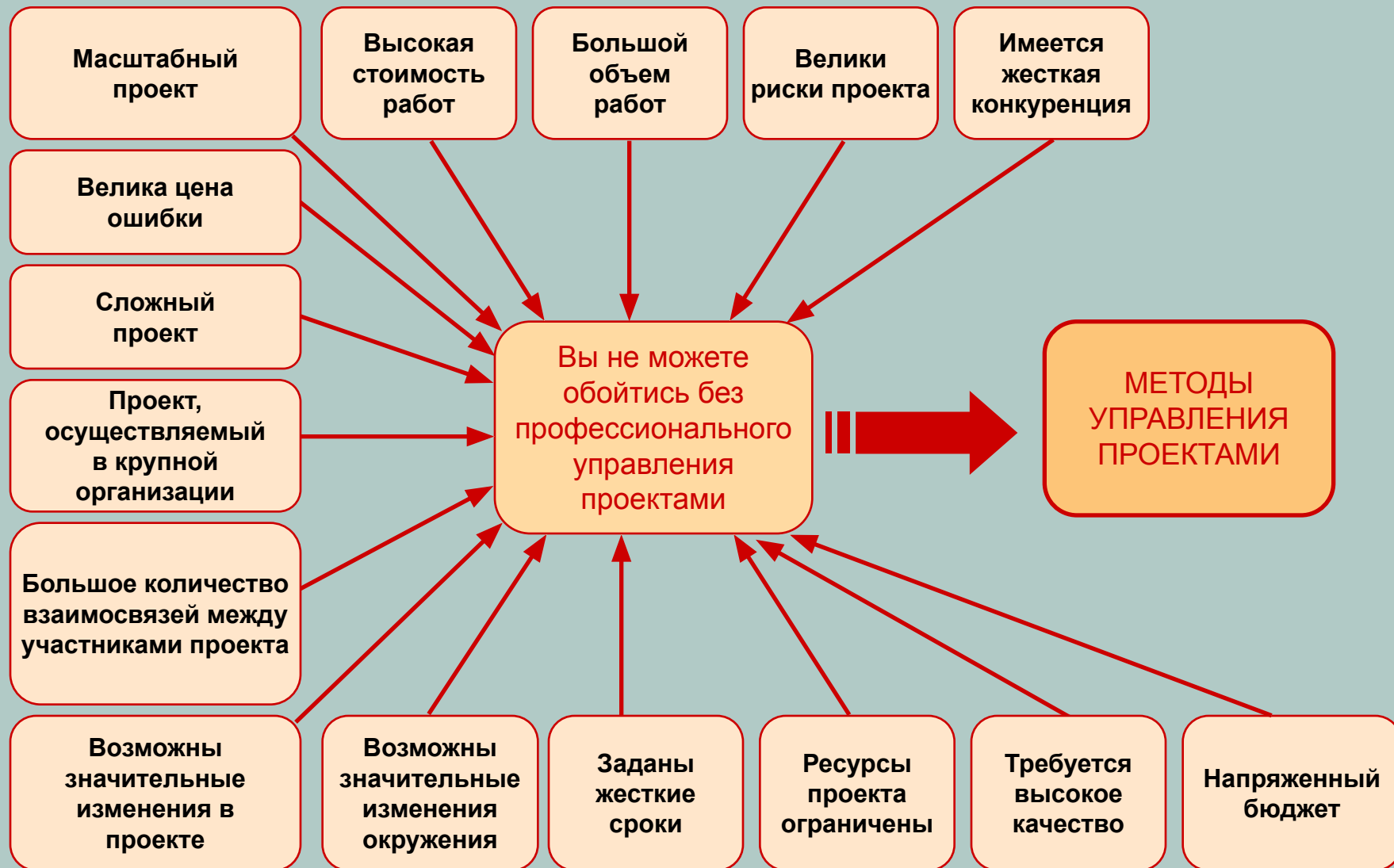
• Диверсификация деятельности предприятия

• Повышение эффективности функционирования
предприятия

• Формирование дилерской сети

• И многое другое ...

Когда необходимо применять профессиональное управление проектами



Преимущества профессионального управления проектами

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Бюрократический административно-командный метод руководства
- Устаревшие приемы и методы планирования работ и расходов, неэффективное использование материальных и людских ресурсов
- Нет необходимой заинтересованности в работе на конечный результат
- Затянутые сроки выполнения работ
- Ведомственный подход при создании кооперации и подборе специалистов для участия в работах
- Участники работ недостаточно заинтересованы в высоком качестве выполняемых работ и их результатов
- Сверхнормативное задействование сотрудников, приводящее, как правило, к снижению качества работ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

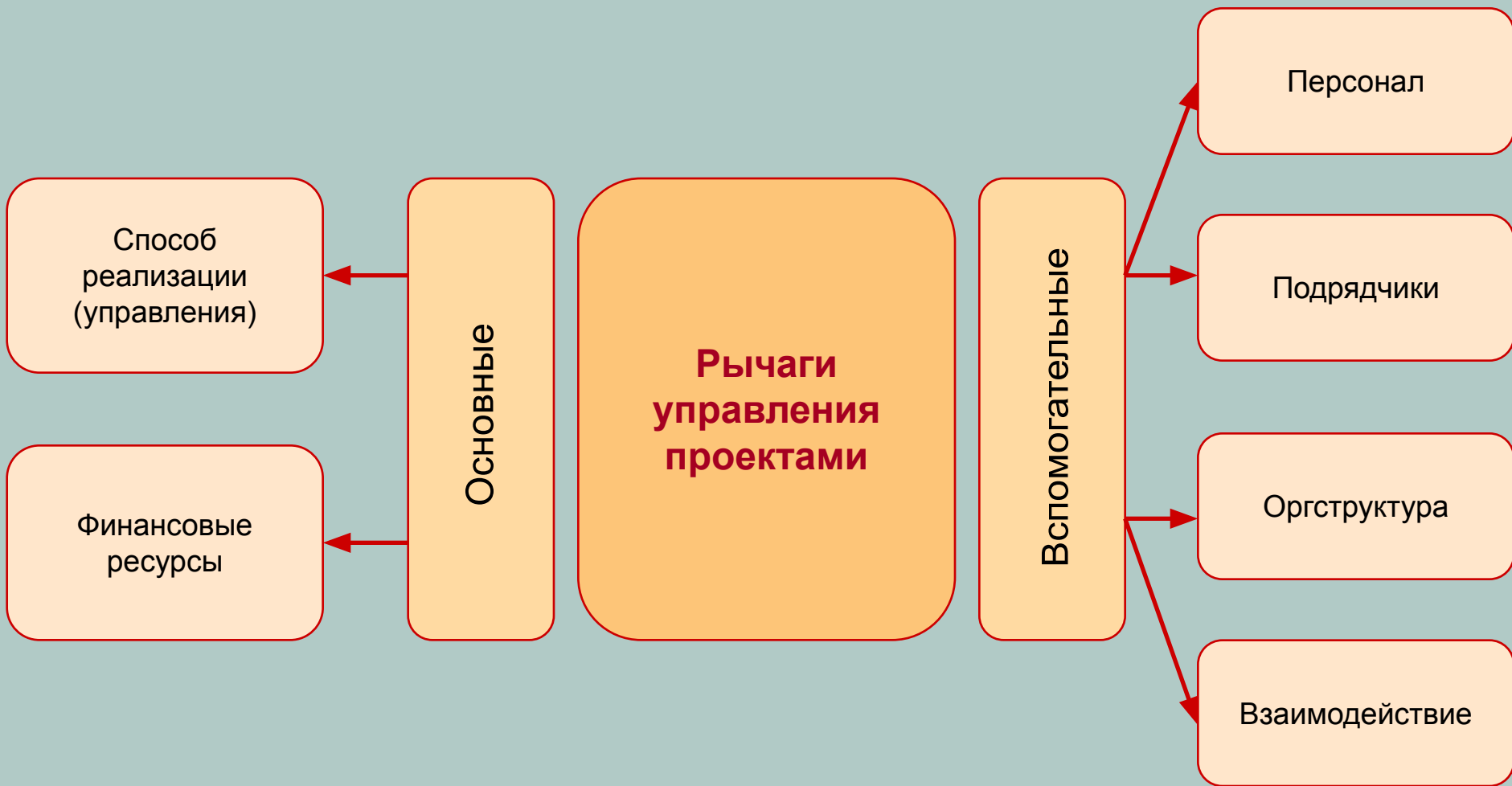
- Современные методы управления, основанные на рыночных отношениях
- Детальное планирование работ, оптимизация организации проекта, всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников
- Аргументированная мотивация на конечный результат работ всех участников проекта
- Заинтересованность в завершении работ в кратчайшие сроки
- Формирование кооперации на конкурсной основе и привлечение к участию в проекте ведущих в своей области деятельности специалистов
- Ориентация всех участников на высокое качество выполнения работ по проекту
- Сотрудники организации занимаются своим делом, в проекте участвуют специально подобранные специалисты, имеющие возможность работать столько, сколько это необходимо для проекта

■ Затраты на работы не соответствуют их реальному объему

■ В результате применения профессиональных методов управления проектами позволяет повысить

Применение профессиональных методов управления проектами позволяет повысить эффективность работ и добиться необходимых результатов с наименьшими затратами

Чем управляет менеджер?

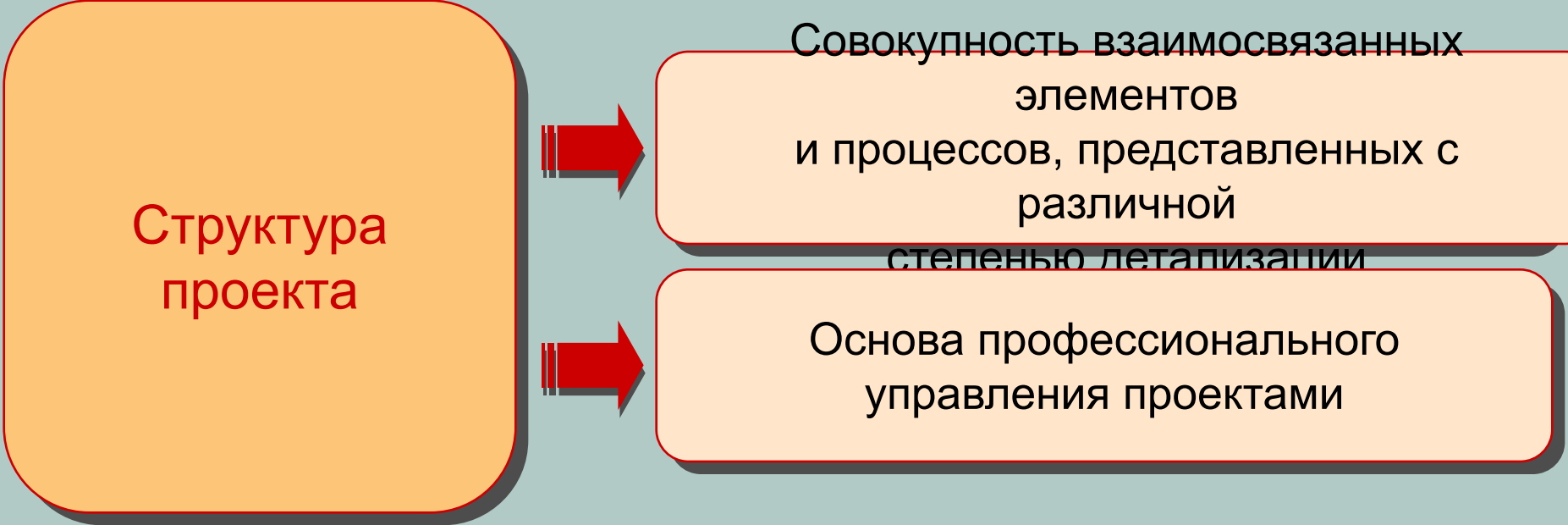


Тема

Структуризация проекта

Структура проекта

Структура
проекта



```
graph LR; A[Структура проекта] --> B[Совокупность взаимосвязанных элементов и процессов, представленных с различной степенью детализации]; A --> C[Основа профессионального управления проектами];
```

Совокупность взаимосвязанных
элементов
и процессов, представленных с
различной
степенью детализации

Основа профессионального
управления проектами

Осуществление структуризации проекта

по фазам жизненного цикла,
временным этапам

по работам, задачам,
подзадачам

*Структуризация
проекта
осуществляется*

по процессам

по подсистемам
управления
проектом

по функциям управления
проектом

Модели, использующиеся для структуризации проекта

Древо целей

Древо решений

Древо работ

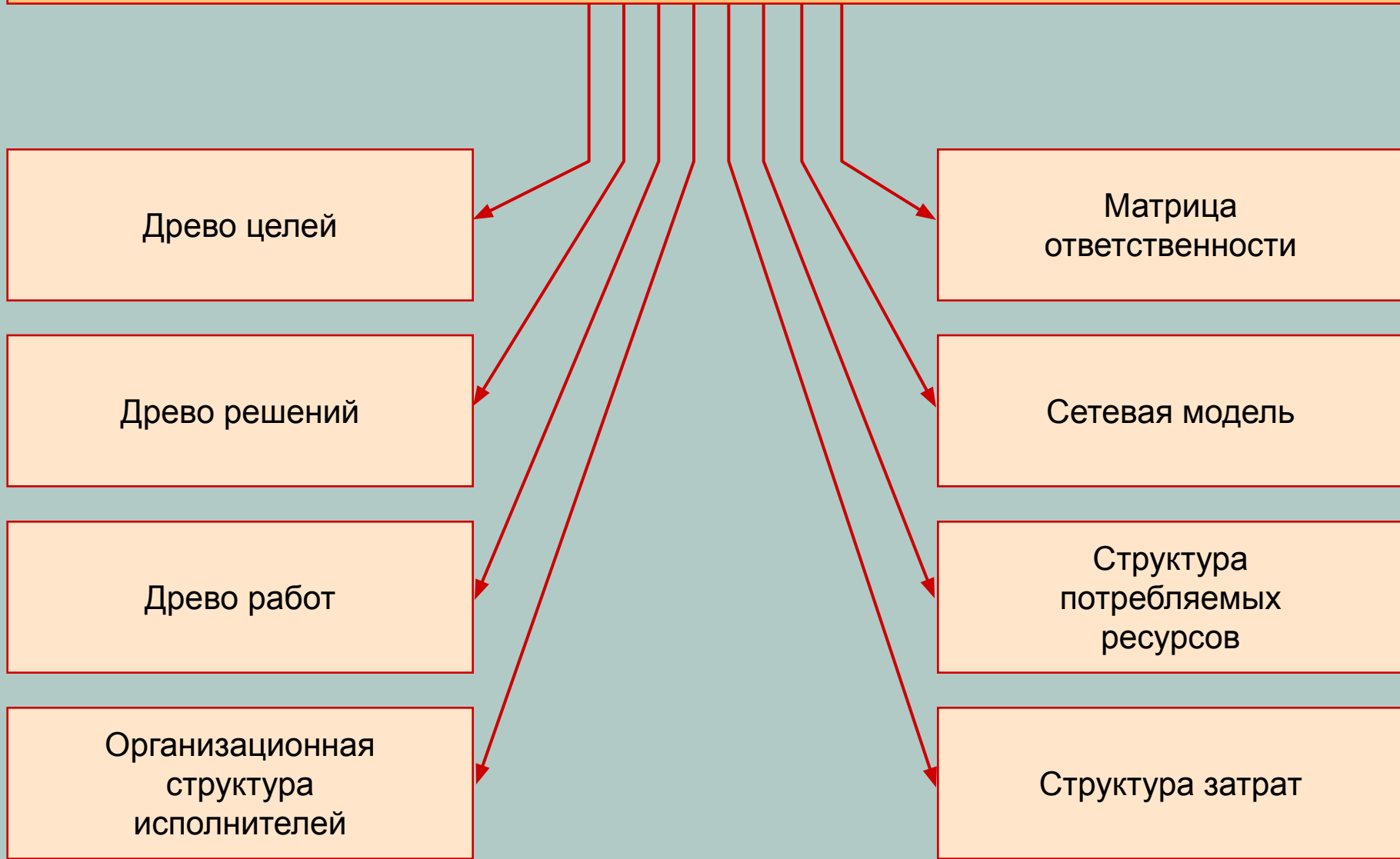
Организационная
структура
исполнителей

Матрица
ответственности

Сетевая модель

Структура
потребляемых
ресурсов

Структура затрат



Типы иерархических структур проекта

Work Breakdown Structure (WBS) –
иерархическая структура работ.

Organization Breakdown Structure (OBS) –
структурная схема организации,
реализующей проект.

Resource Breakdown Structure (RBS) –
модель ресурсов, используемых на проекте,
с учетом их иерархической структурированности.

Фазы жизненного цикла проекта



Этапы создания системы

1. Предпроектные исследования

Изучение ситуации.

2. Техническое задание

Разработка, согласование и утверждение ТЗ.

3. Техническое предложение

Выбор и обоснование оптимального варианта, согласование и утверждение технического предложения.

4. Эскизный проект

Разработка принципиальных решений по созданию системы, согласование и утверждение эскизного проекта.

5. Технический проект

Разработка окончательных решений по созданию системы, согласование и утверждение технического проекта.

6. Рабочий проект

Разработка рабочей документации.

7. Изготовление, наладка, испытания

Изготовление и наладка компонентов системы, подготовка к вводу в действие.

8. Ввод в действие

Опытное функционирование и приемочные испытания системы.

Фазы инвестиционного проекта

1. Предынвестиционные исследования:

Исследование возможностей осуществления проекта:

- консультации с экспертами;
- предварительный перечень потенциальных участников проекта;
- поддерживающие исследования (уточнение технологических, технических и других вопросов);
- юридическое обеспечение (налоги, льготы);
- государственная поддержка, отношение местной администрации;
- экспертная оценка проекта (проблемы, преимущества, сильные и слабые стороны проекта);
- рекомендации по формам работы.

Подготовительные или предпроектные исследования:

- поиск и отбор возможных участников проекта;
- предварительные переговоры с потенциальными участниками;
- выбор участника проекта;
- подготовка технико-экономического обоснования.

Оценка осуществимости:

- маркетинговые исследования;
- анализ материальных затрат;
- выбор технологий, спецификация оборудования;
- возможности сбыта, конкурентная среда;
- перспективная программа продаж и номенклатура продукции;
- ценовая политика;
- финансовая схема проекта;
- разработка бизнес-плана;
- оценка эффективности проекта;
- график осуществления проекта (сроки строительства, монтажа и наладки оборудования, период функционирования);
- кадры (потребность, обеспеченность, условия оплаты, необходимость обучения);
- финансовая и экономическая оценка проекта;
- оценка риска проекта.

Организационная стадия:

- юридическое оформление проекта, регистрация предприятия;
- оформление контрактов;
- организация предприятия;
- эмиссия акций и других ценных бумаг;
- выбор поставщиков сырья и оборудования;
- получение лицензий, решений правительственных структур, разрешений местной администрации;
- оформление структуры управления предприятием.

2. Инвестиционная фаза

Формирование постоянных активов предприятия.

Обучение персонала.

Рекламные мероприятия.

Пусконаладочные работы.

3. Эксплуатационная фаза

Начало производства продукции.

Контроль поставок.

Поиск новых рынков сбыта продукции.

Функции управления проектом



1. Планирование.



2. Контроль.



3. Анализ.



4. Принятие решений.



5. Составление и сопровождение бюджета проекта.



6. Организация осуществления.



7. Мониторинг.



8. Оценка.



9. Отчетность.



10. Экспертиза.



11. Проверка и приемка.



12. Бухгалтерский отчет.



13. Администрирование.

Подсистемы управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



Чем управляет проджект-менеджер?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Управление интеграционными процессами

- Разработка плана проекта
- Исполнение плана проекта
- Общее управление изменениями

Управление стоимостью

- Планирование ресурсов
- Оценка стоимости
- Разработка бюджета
- Контроль стоимости, контроль затрат, расходов по проекту

Управление взаимодействиями и информационными связями проекта

- Планирование взаимодействия
- Распределении информации
- Исполнительская отчетность
- Административное завершение

Управление содержанием проекта

- Инициация
- Планирование целей
- Декомпозиция целей
- Подтверждение целей
- Управление изменениями целей

Управление качеством проекта

- Планирование качества
- Подтверждение качества
- Контроль качества

Управление рисками проекта

- Идентификация рисков
- Оценка рисков
- Разработка реагирования
- Управление реагированием

Управление временем

- Определение состава операций
- Определение последовательности операций
- Оценка длительности операций
- Составление расписания исполнения проекта
- Контроль расписания

Управление персоналом

- Планирование организации
- Назначение персонала
- Развитие команды проекта

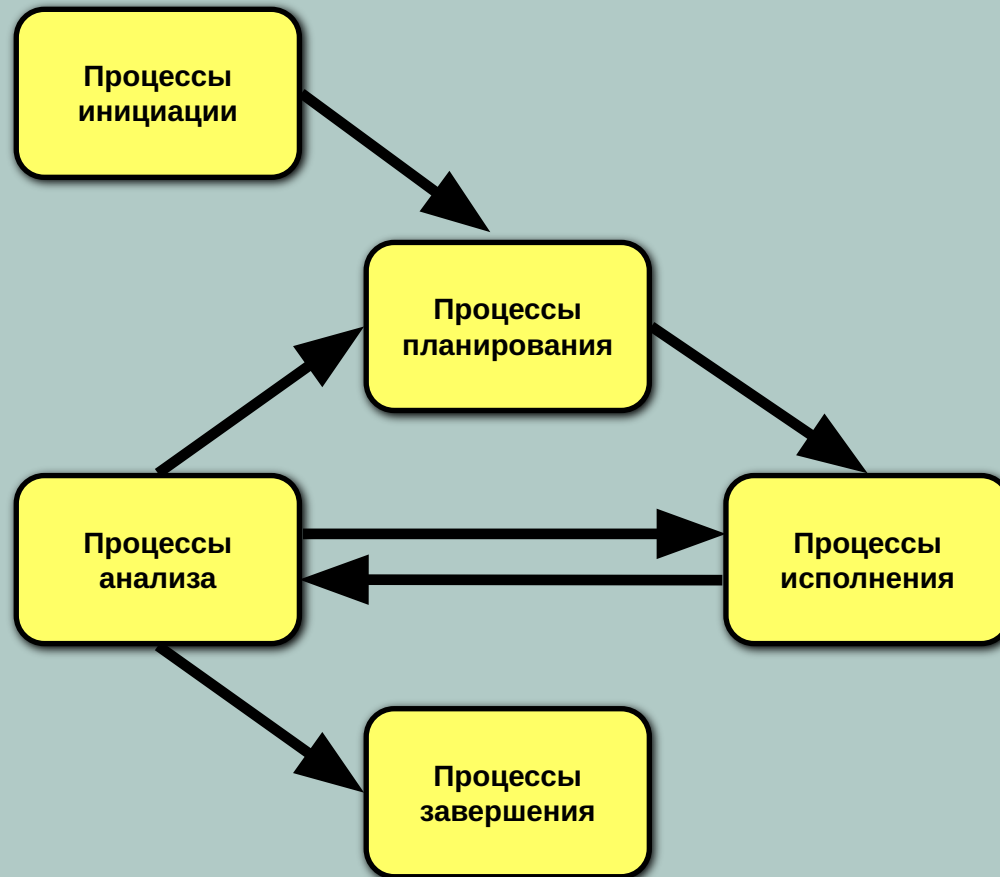
Управление контрактами

- Планирование закупок
- Планирование предложений
- Получение предложений
- Выбор поставщиков
- Управление контрактами
- Заккрытие контрактов

Описание содержания проекта

- Цели проекта и продукта.
- Требования к продукту или услуге и их характеристики.
- Критерии приемки продукта.
- Границы проекта.
- Ограничения и допущения проекта.
- Контрольные события проекта.
- Первоначальная иерархическая структура работ.
- Предварительная смета расходов.

Взаимосвязи групп процессов управления

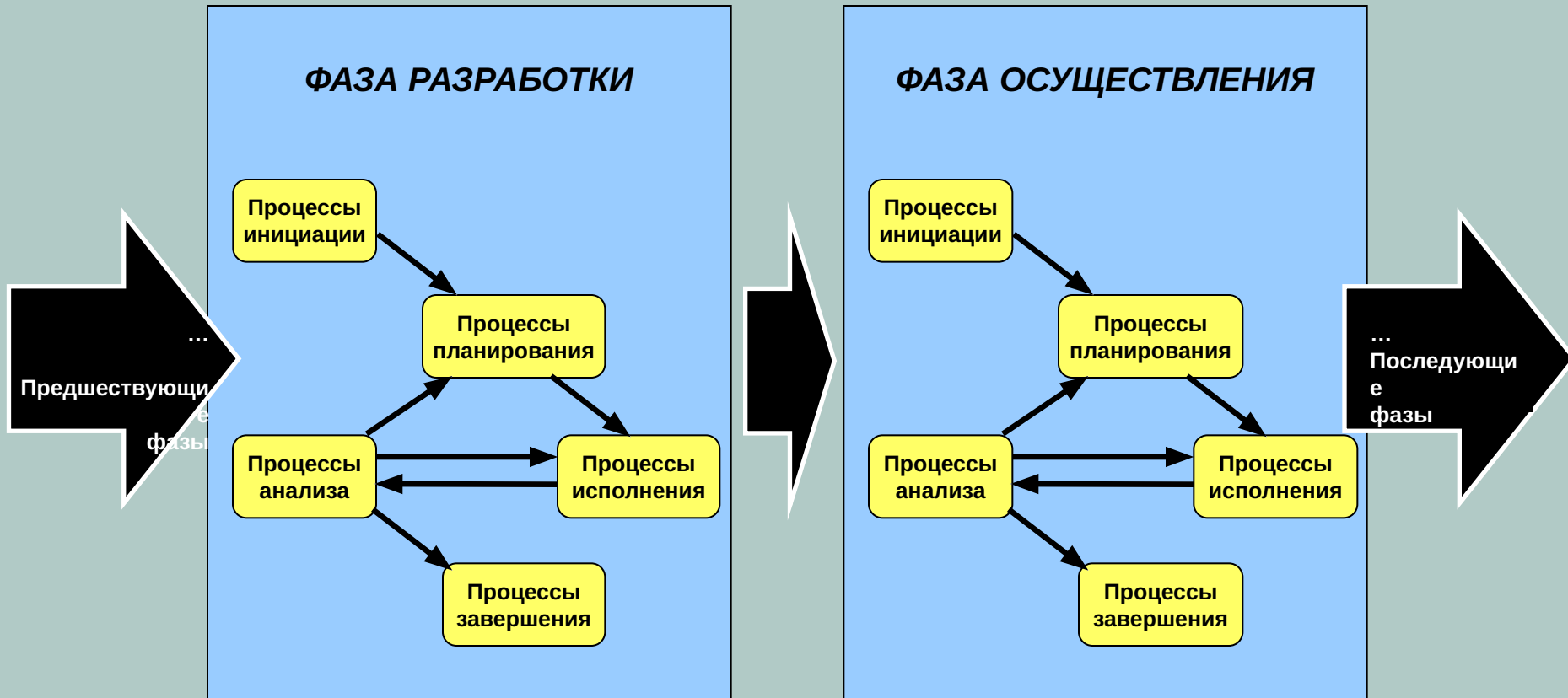


поток документов или документированных показателей

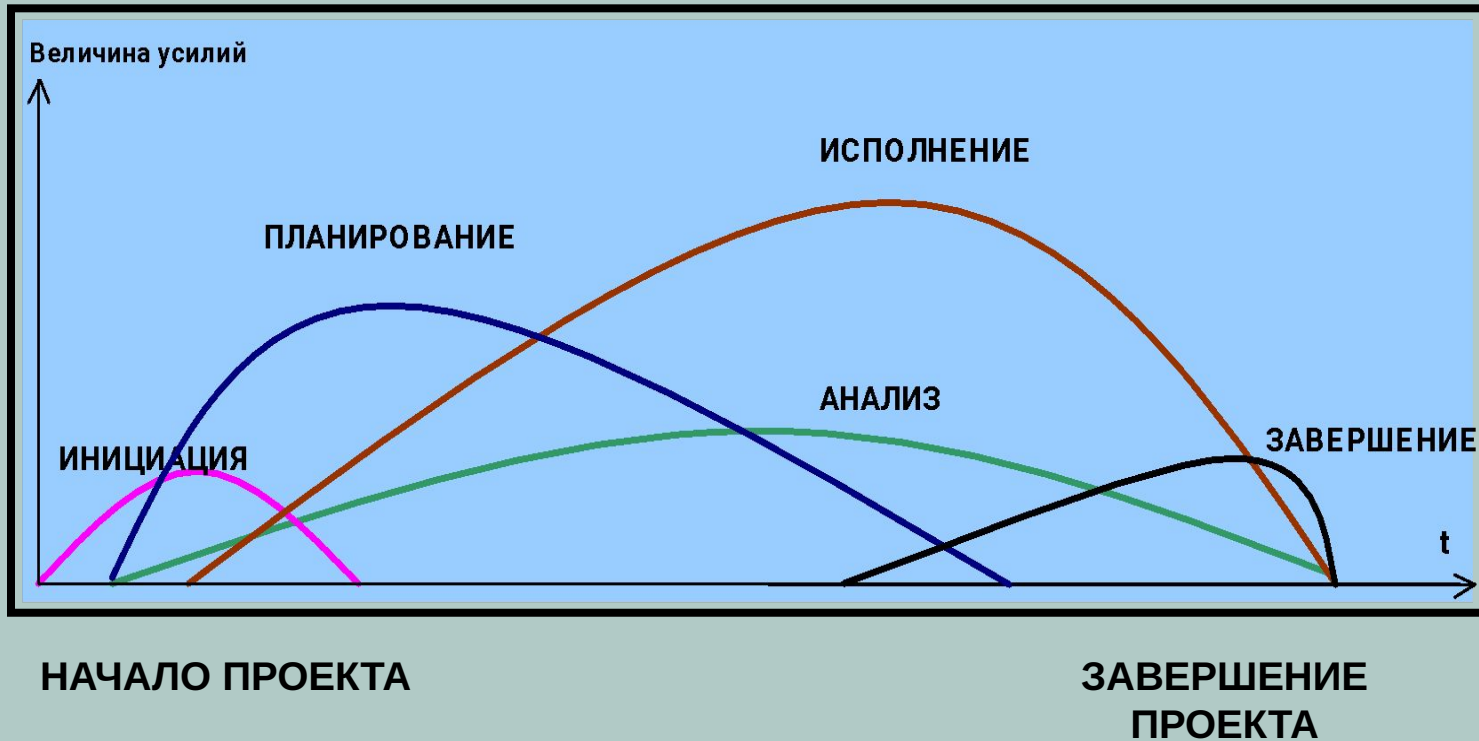
Представление процессов проекта



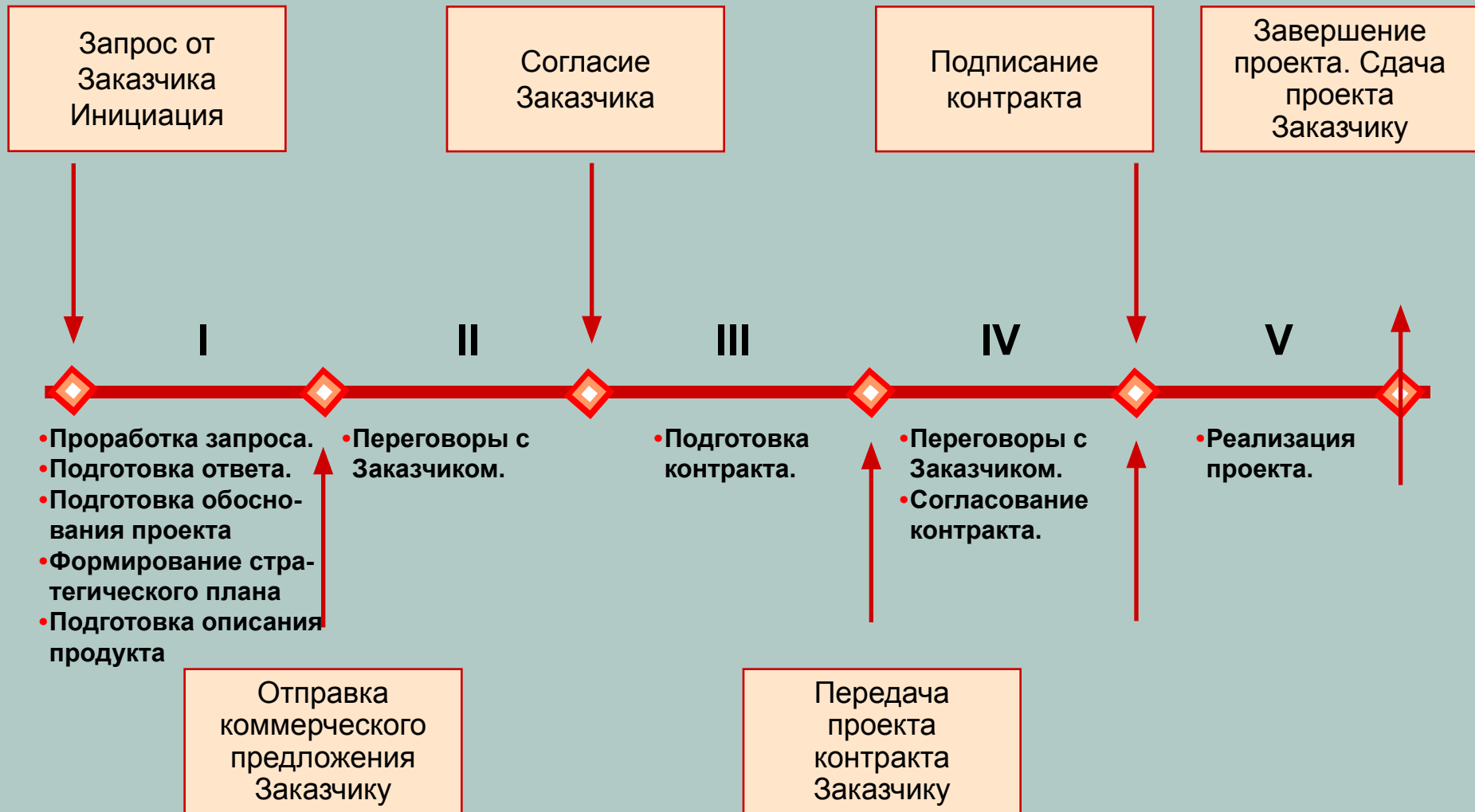
Взаимосвязи между фазами проекта



Пересечение групп процессов управления в фазе



Этапы проекта



Тема

Инициация

Обоснование проекта

Инициация


Вход:

- Стратегический план
- План по вехам
- Описание продукта


Выход:

- Обоснование проекта
- Назначение менеджера проекта
- Ограничения
- Допущения

Последовательность действий при формировании стратегического плана проекта



Выделяются ключевые события и даты, которые уже известны (дата начала проекта, известные контрактные даты по уже заключенным или разрабатываемым договорам, внутренние зафиксированные сроки отдельных этапов и т. д.).



Выделяются все события, имеющие строго определенные сроки, срыв которых невозможен (важные переговоры, встречи, выставки и т. д.).

Выделяются все внутренние вехи и ключевые события более низкого приоритета и уровня детальности: сроки доступности ресурсов, погодные факторы – сезон дождей, наступление зимних холодов и т. д.

Подэтапы подготовки обоснования



Содержание обоснования проекта

```
graph TD; A[Содержание обоснования проекта] --> B[Краткий анализ проблемы, которую планируется решить с помощью реализации проекта, в том числе «узких мест» проекта.]; A --> C[Основные показатели, оценка которых в будущем подтвердит, что цель проекта достигнута.]; A --> D[Описание технологии решения проблемы.]; A --> E[Характеристика альтернативных способов достижения целей проекта с аргументацией преимуществ избранного способа.];
```

Краткий анализ проблемы, которую планируется решить с помощью реализации проекта, в том числе «узких мест» проекта.

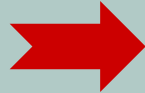
Основные показатели, оценка которых в будущем подтвердит, что цель проекта достигнута.

Описание технологии решения проблемы.

Характеристика альтернативных способов достижения целей проекта с аргументацией преимуществ избранного способа.

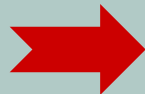
Основные работы по обоснованию проекта

Формализация целей и продукта проекта



- Описание и задание количественных характеристик для целей и подцелей.
- Определение критериев успешности завершения проекта.

Определение бизнес-процессов на верхнем уровне



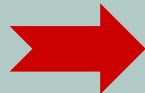
- Описание основных бизнес-процессов.
- Описание вспомогательных бизнес-процессов.

Оценка финансовых показателей



- Определение показателей эффективности.
- Оценка и расчет показателей затрат.
- Оценка и расчет показателей доходов.

Разработка стратегического плана проекта и контрольных точек



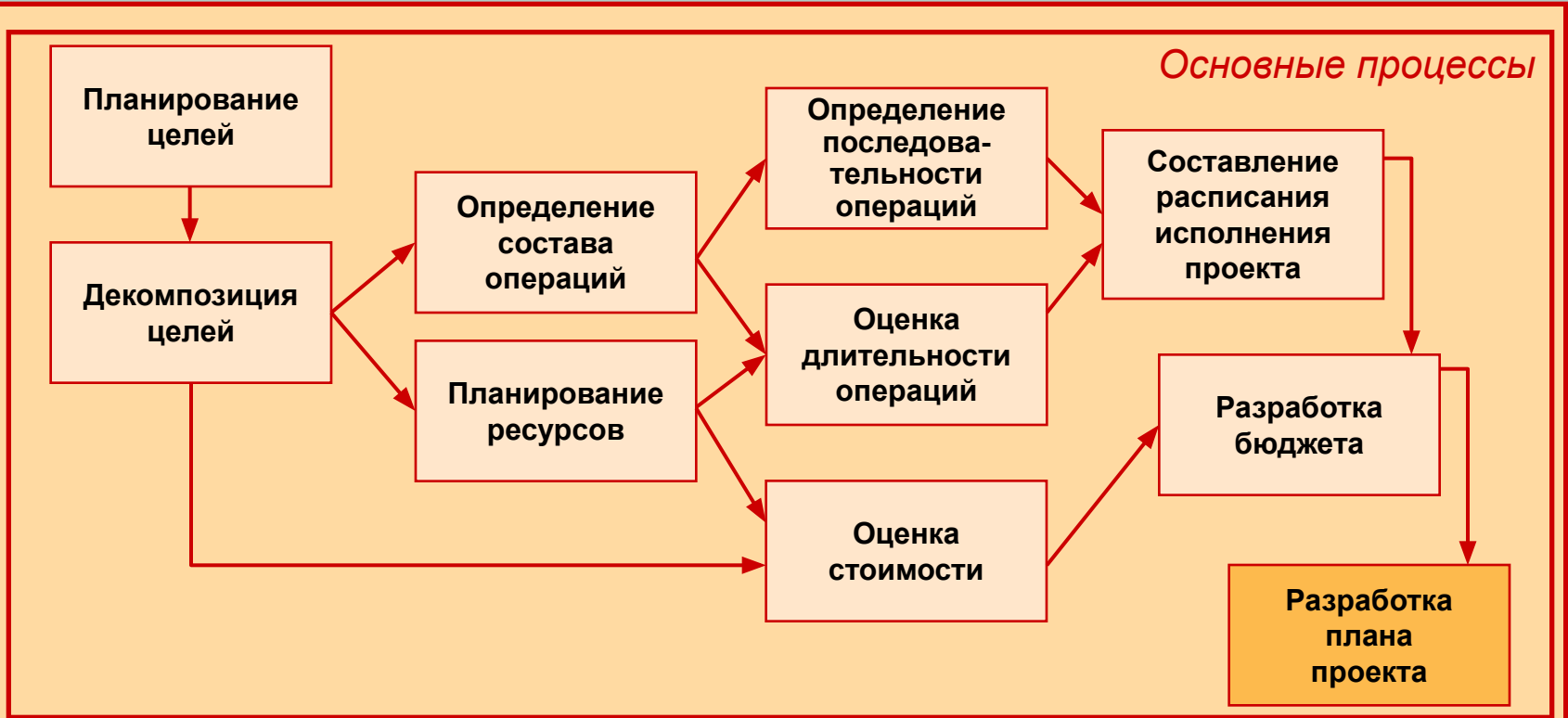
- Определение основных этапов реализации проекта.
- Выявление основных рисков и мероприятий по их преодолению.
- Определение контрольных точек.

Тема

Разработка плана проекта

Разработка плана проекта

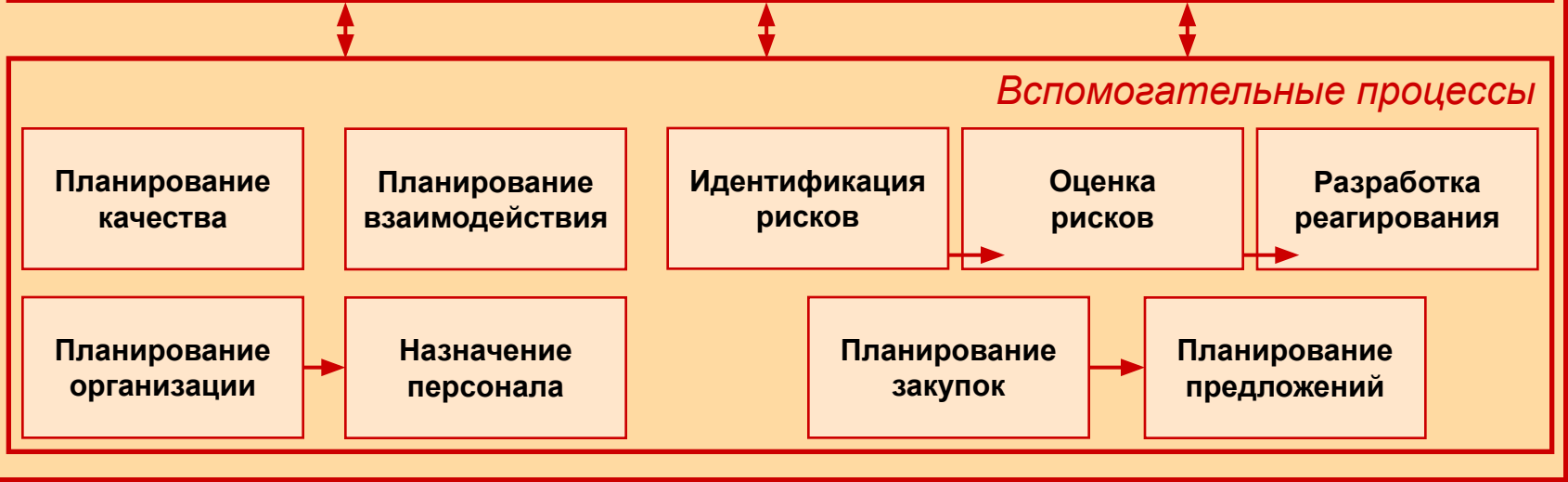
От процессов инициализации



К процессам исполнения



От процессов контроля и анализа



Планирование целей

Выход: констатация целей

Служит документированной основой для последующих проектных решений и единого понимания целей проекта его участниками.

Включает в себя:

основания для выполнения проекта (потребности, для удовлетворения которых проект предпринимается)

результаты проекта – перечень продукции, выпуск которой означает выполнение проекта

критерии проекта – измеримые критерии успешности проекта (сроки, стоимость, качество и т. п.)

Определение состава операций

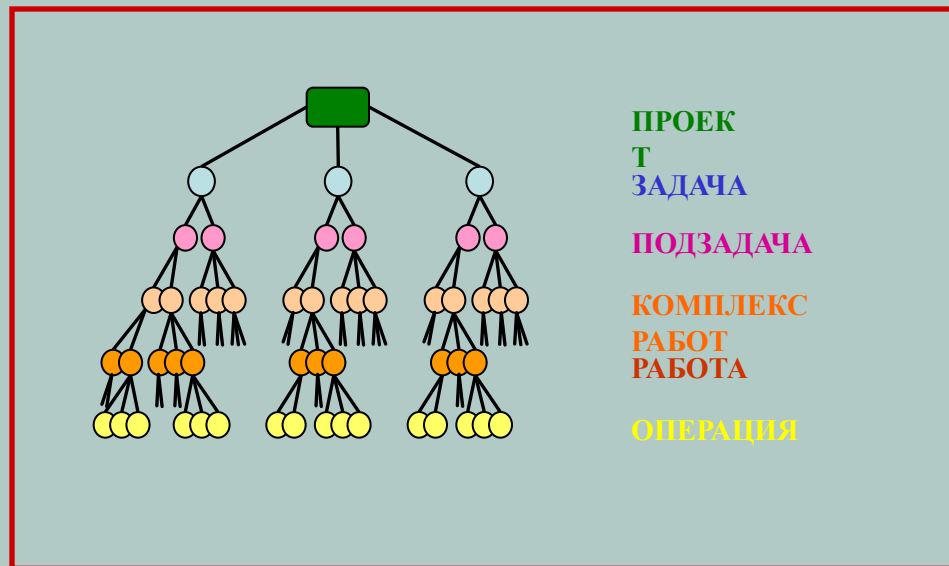
Определение состава операций проекта – составление перечня операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта.

Операции (работы, задачи) – это работы проекта максимального уровня детализации.

Для определения состава операций используются метод декомпозиции задачи и типовые решения.

Определение состава операций. Декомпозиция задачи

Иерархические структуры работ (ИСР), Work Breakdown Structures (WBS) – это ориентированная на результат структура операций проекта, определяющая общие цели проекта.
ИСР – это иерархическое деление проекта на естественные элементы с целью обеспечения его контроля и управления.



Декомпозиция задачи

Основные правила построения WBS

- **Правило 1.** Каждый элемент WBS должен обеспечивать достижение ощутимого результата.
- **Правило 2.** Каждый элемент WBS должен являться результатом всех подчиненных элементов, перечисленных непосредственно под ним.
- **Правило 3.** Декомпозиция результатов, начиная от верхнего уровня WBS до нижнего уровня, должна быть логически связана. Каждый следующий уровень представляет следующую степень детализации операций проекта.
- **Правило 4.** Результаты пакетов работ должны быть уникальными и отличаться от результатов других пакетов работ того же уровня.
- **Правило 5.** Процесс разработки WBS должен обеспечивать корректировку WBS в случае изменения объема работ по проекту.
- **Правило 6.** Все результаты в явном виде должны быть включены в WBS.
- **Правило 7.** Для всех важных событий, связанных с отчетностью (например, Штабы, ежемесячные отчеты, отчеты о проведении испытаний и т. д.) должны быть включены и определены соответствующие пакеты работ.
- **Правило 8.** Все пакеты работ должны быть совместимы с организационной структурой и структурой затрат.
- **Правило 9.** Результаты должны быть четко определены так, чтобы исключить дублирование объемов работ внутри элементов WBS, в целом по организации или отдельными ответственными за выполнение работ.
- **Правило 10.** Результаты должны иметь размер, достаточный для эффективного управления, но не настолько малый, чтобы сделать затраты на контроль чрезмерными.

Определение последовательности операций. Сетевой график (1)

Сетевая диаграмма (сеть, граф. сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей.

Сеть – полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

Правила разработки сетевого графика

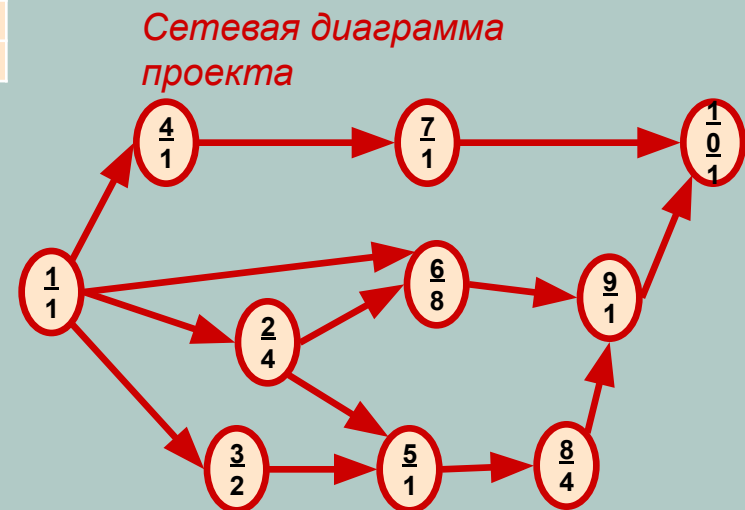
- *Правило 1.* Событие не может состояться, если не завершены все ведущие к нему работы.
- *Правило 2.* Работа не может начаться, если не состоялось событие, лежащее в ее начале (у оперения стрелки).
- *Правило 3.* Никакие две работы не могут иметь одних и тех же начальных и конечных событий.
- *Правило 4.* Стрелки в сетевом графике обозначают отношения предшествования и следования. На рисунке стрелки могут пересекаться.
- *Правило 5.* Каждая операция должна иметь свой собственный номер.
- *Правило 6.* Номер последующей операции должен быть больше номера любой предшествующей операции.
- *Правило 7.* Образование петель недопустимо.
- *Правило 8.* Условные переходы от одной операции к другой не допускаются.
- *Правило 9.* Один узел должен определять начало всего комплекса работ и один узел – завершение.

Определение последовательности операций. Сетевой график (2)

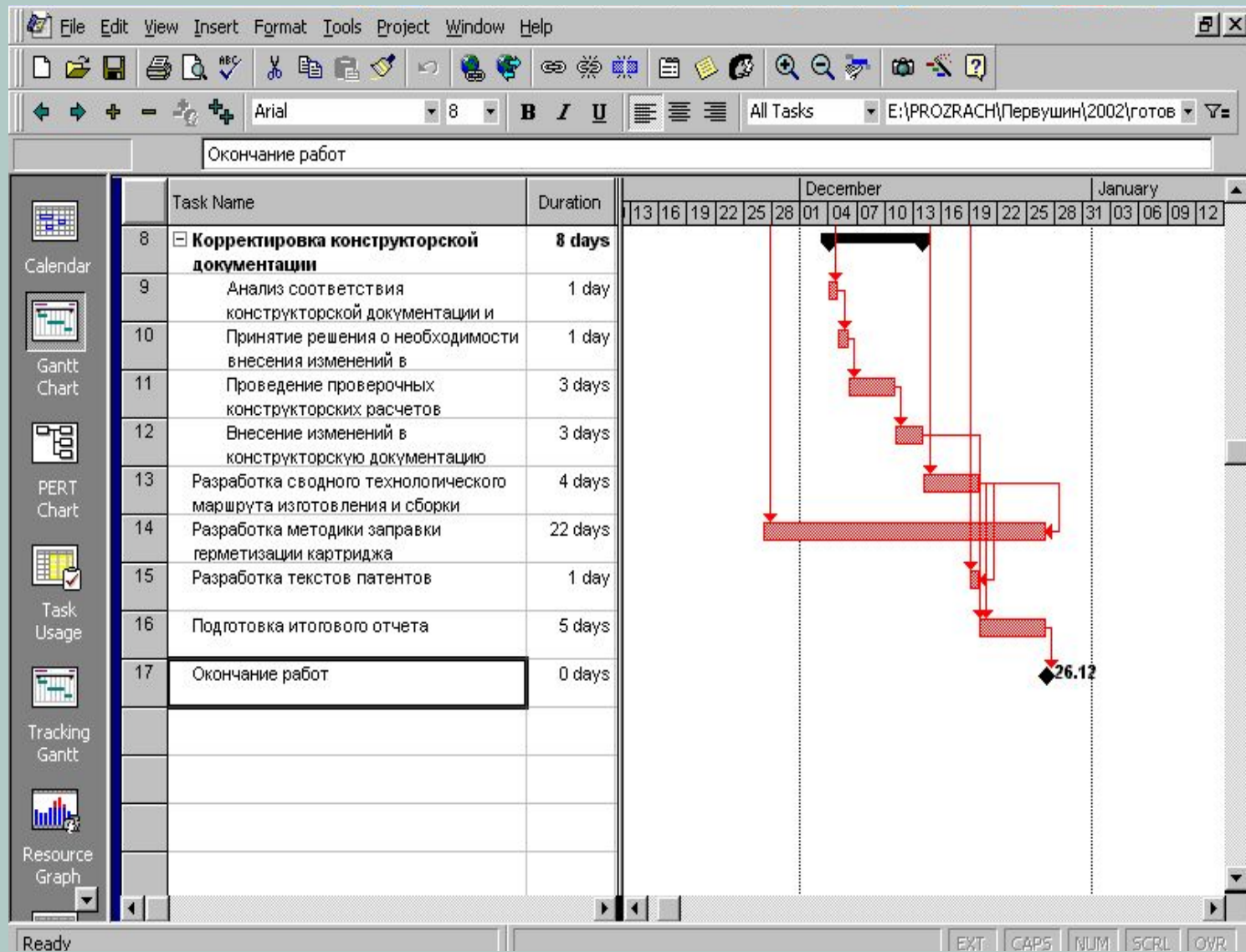
Пример. Организация производства инновационной продукции

№ операции	Операция	Предыдущие	Продолжительность, неделя
1	Подписание контракта	Нет	1
2	Регистрация юридического лица	1	4
3	Поиск помещения	1	2
4	Найм персонала	1	1
5	Аренда помещения	2,3	1
6	Закупка и поставка оборудования	2(1)	8
7	Обучение персонала	4	1
8	Ремонт помещения	5	4
9	Монтаж оборудования	6,8	1
10	Запуск оборудования	7,9	1

Длина критического пути – 15 недель



Пример графика Гантта



Планирование ресурсов

Определение того, какие ресурсы (человеческие, оборудование, материалы) и какое количество каждого ресурса необходимы для выполнения операций проекта.

Необходимая информация:

- Перечень операций.
- Потребности операций в ресурсах.
- Объемы работ на операциях.
- Производительности ресурсов.

Определение длительности операций

Оценка длительности операций или объемов работ – оценка количества рабочих временных интервалов или объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций.

Необходимая информация

- **:Перечень операций.**
- **Объемы работ на операциях.**
- **Потребности операций в ресурсах.**
- **Производительности ресурсов**

Методы определения длительности операций:

- **Экспертный.**
- **По аналогам.**
- **Нормативы.**
- **Моделирование**

Оценка стоимости

Определение стоимости операций проекта и разработка бюджета.

Необходимая информация:

- Перечень операций.
- Оценки длительности операций.
- Объемы работ на операциях.
- Перечень используемых ресурсов.
- Стоимость ресурсов.

Разработка расписания

Составление расписания с учетом последовательности операций, продолжительности операций и потребности операций в ресурсах.

Необходимая информация:

- Перечень операций.
- Оценки длительности операций.
- Объемы работ на операциях.
- Назначения ресурсов.
- Производительности ресурсов.
- Взаимосвязи операций.
- Ресурсы проекта.

Назначение персонала

Назначение персонала – это назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта.

Пример команды проекта:

- Руководитель проекта.
- Инженер.
Административный руководитель.
- Контролер проекта.
- Бухгалтер проекта.
- Руководитель службы материально-технического обеспечения.
- Руководитель работ по проектированию.
- Руководитель строительства.
- Координатор работ по эксплуатации (промышленному производству).
- Административный помощник.
- Администратор проекта.

Планирование взаимодействия

Планирование взаимодействия – это определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта.

Необходимая информация:

- Организационная структура и распределение ответственности проекта.
- Направления, подразделения и специалисты, вовлеченные в проект.
- Потребности во внешней информации.
- Технология взаимодействия.

Тема

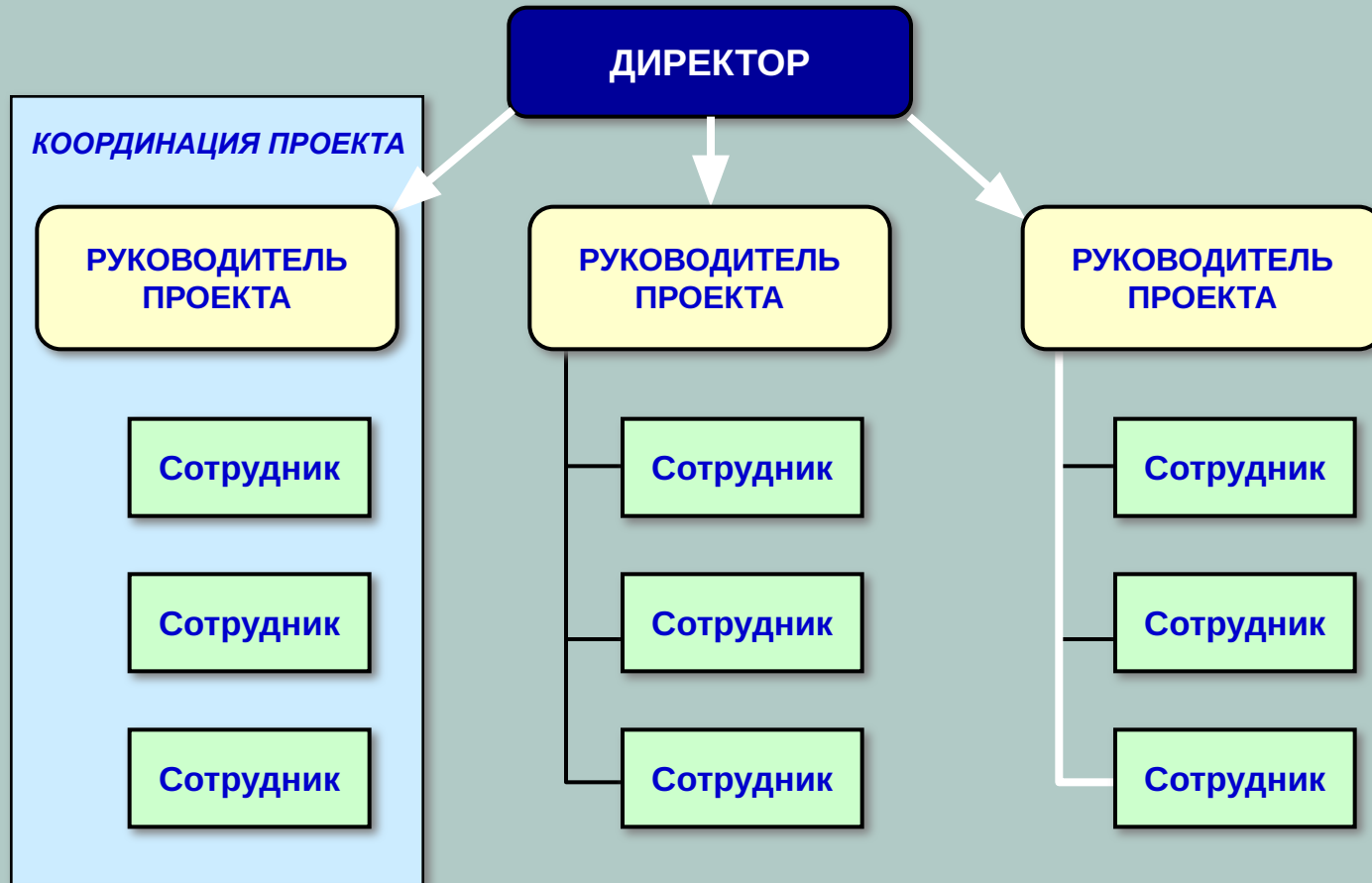
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Оргструктура проекта
Оргструктура компании

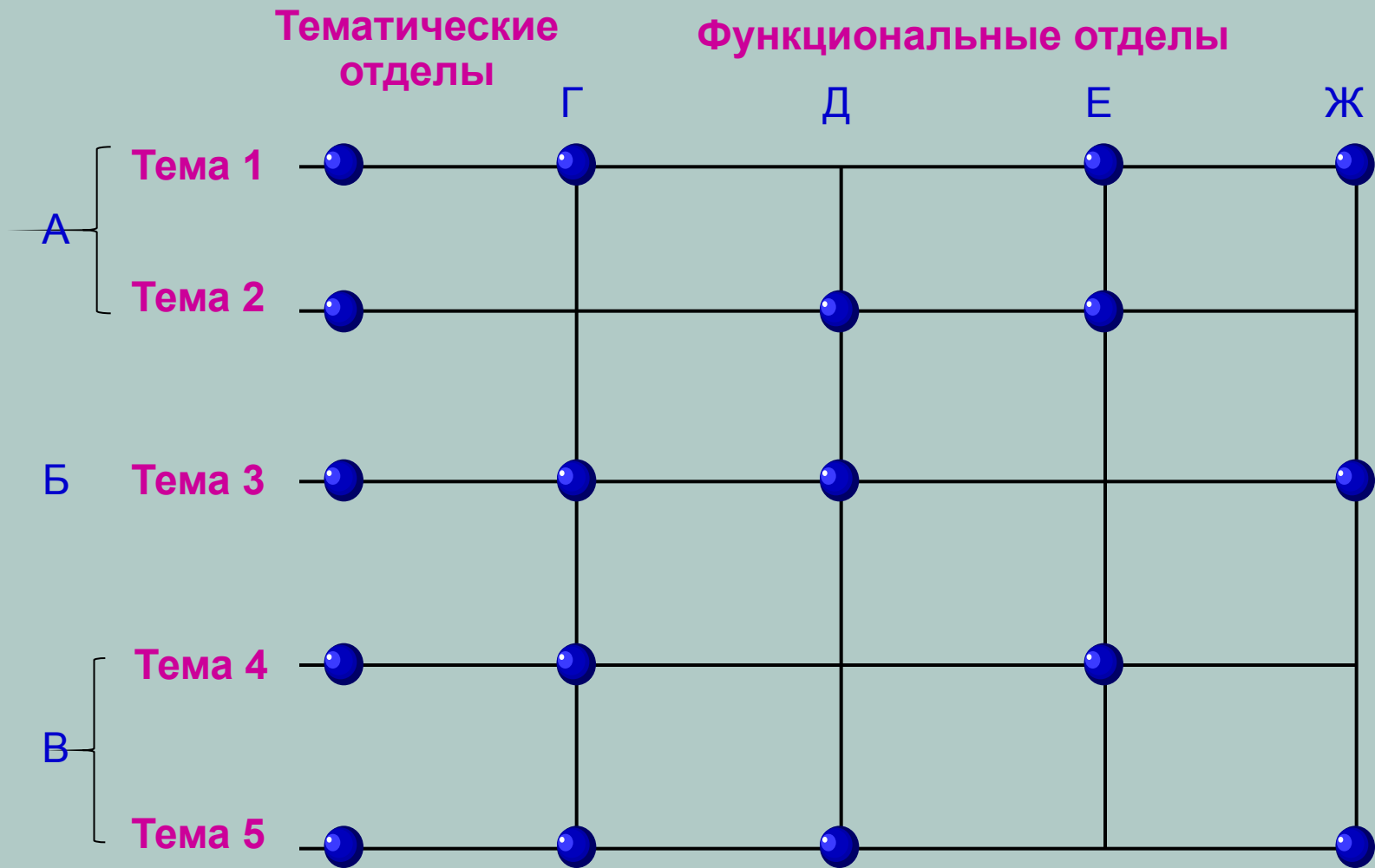
Сравнение функций функционального и проектного менеджмента

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
Ответственность за поддержание “статус-кво”	Ответственность за возникающие изменения
Полномочия определены структурой управления	Неопределенность полномочий
Устойчивый круг задач	Постоянно изменяющийся круг задач
Ответственность ограничена утвержденными функциями	Ответственность за пакет межфункциональных задач
Работы выполняются в стабильных организационных структурах	Работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла
Круг задач, подлежащих выполнению, не меняется	Преобладание нестандартной (инновационной) деятельности
Основная задача — оптимизация деятельности подразделения	Основная задача — разрешение конфликтов
Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов	Успех определяется достижением установленных конечных целей
Условия и ситуации изменяются в ограниченных пределах	Деятельности органично присуща неопределенность

Проектная организация



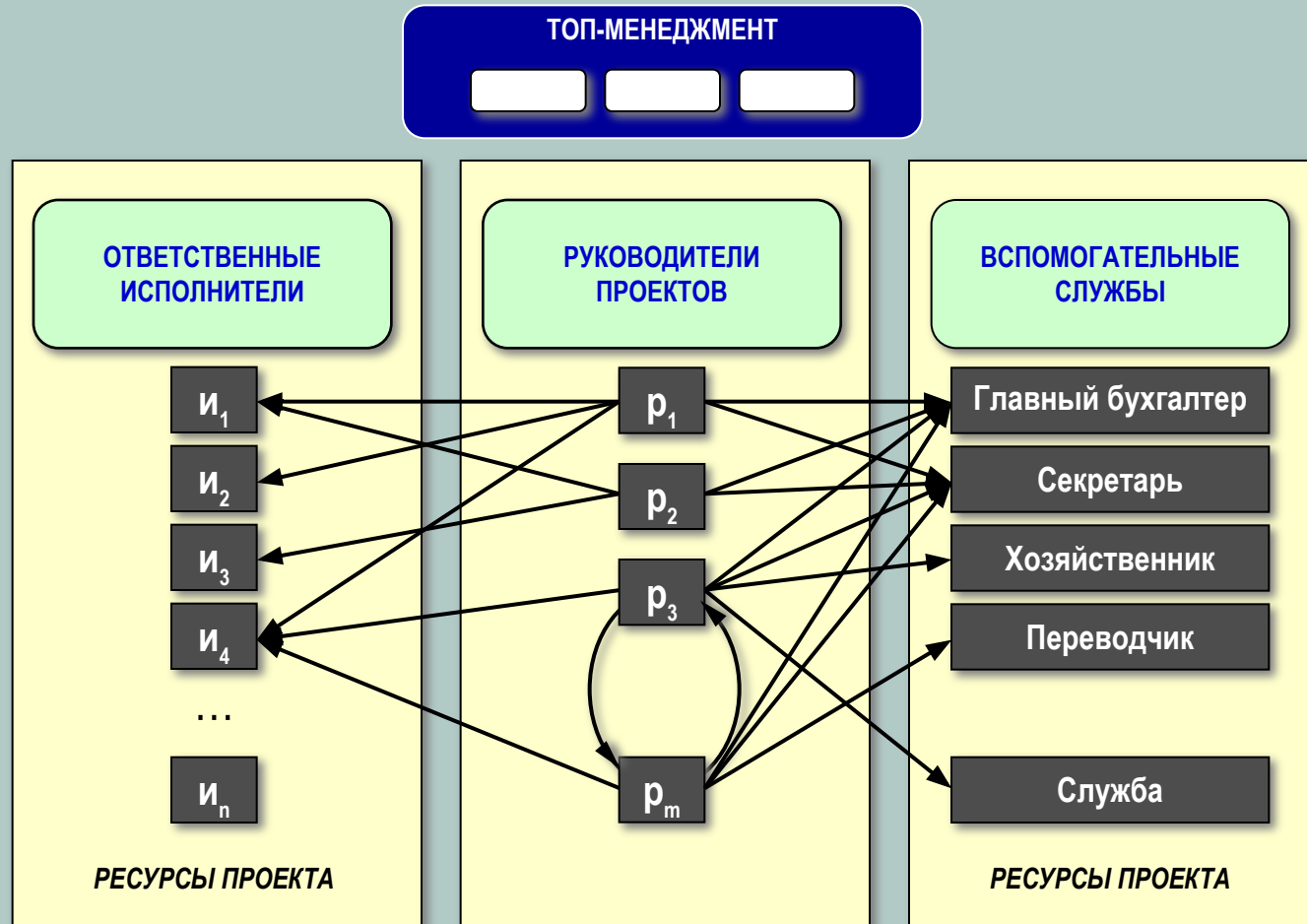
Матричная структура



Характеристики типов организаций

Тип организации	Функциональная	Матричная			Проектная
		слабая	сбаланси-рованная	сильная	
Характеристики проекта					
Полномочия менеджера проекта	Слабые, либо отсутствуют	Ограничен-ные	От слабых до средних	От средних до сильных	От сильных до абсолютных
Персонал, полностью занятый в проектах	Почти отсутствует	0–25 %	15–60 %	50–90 %	85–100 %
Функции менеджера проекта	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость	Полная занятость
Персонал команды проекта	Частичная занятость	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость

Пример организационной структуры проектно-ориентированной компании



Тема

Управление персоналом проекта

Управление персоналом

Назначение персонала –
назначение человеческих ресурсов на выполнение работ
проекта.

Важны:



Предшествующий опыт аналогичной работы.



Личные интересы.



Личные качества (способность работать в команде).



Доступность в требуемое время.



Возможность влияния команды проекта на организацию.

Пример матрицы ответственности

Ответственный Фаза	Зам. директора	Главный инженер	Начальник отдела № 1	Начальник отдела № 2	Главный бухгалтер	Начальник цеха	
Маркетинг	У	П	О	П	С		
Требования	У		О	П		И	
Проектирование	У		П	О			Иванов
Разработка		П	У	О		И	Сидоров
Тестирование			У	П		О	Петров

И – исполнитель, О – ответственный, П – подписывает, У – утверждает, С – согласовывает.

Временная матрица

Петров И.И.

2006 г.

№ пп	Функции сотрудника	Даты исполнения по месяцам												Прим. ссылка
		Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	
1.	Обсуждение и утверждение плана работ на следующий месяц (Сидорова, Иванов)	28	28	28	28	28	28	28	30	28	28	29	29	
2.	Анализ хода работ по проекту «Производство батарей»	2	2	3	3	6	2		5	2	3	3	2	
3.	Отчет по расходованию ресурсов			10			10			10			10	

Тема

Управление рисками проекта

Планирование рисков



Контрольная форма «Принципиальная схема участников проекта»



Контрольная форма

«Ролевая структура команды проекта»

Структура первичной группы

Первичные группы (ПГ) – объединения участников со сходными ожиданиями.

Лидер – самый влиятельный член ПГ, организующий ее деятельность, направленную на достижение общих целей. Выразитель групповых интересов и оценочных мнений, блюститель норм, принятых в ПГ.

Старейшина – наиболее авторитетный и независимый член группы. Его роль близка к роли лидера, но Старейшина может не проявлять активности и ограничиваться лишь репликами.

Шут – юмористический лидер, выступающий мишенью для шуток.

Остряк – юмористический лидер, шутящий по поводу ситуаций или над другими.

Потребители – основная масса, использующая продукцию других исполнителей, поддерживающая распределение позиционных ролей.

Последний – постоянно отстающий, слабый, неумелый, неквалифицированный, который для самозащиты может принять роль Шута.

Энтузиасты – люди, нередко глушащие активность остальных. У новичков может появиться недооценка сложностей, у самих Энтузиастов – элементы самолюбования.

Самоопределяющиеся – люди с низкими личными нормами, не заботящиеся о впечатлении, производимом ими на окружающих. Руководствуются только собственными интересами и не считаются с чужим мнением, нарушают нормы поведения или техники безопасности, чтобы обратить на себя внимание.

Дезорганизатор – авторитетный специалист или член команды проекта, имеющий самостоятельную точку зрения и активно ее защищающий, могущий посеять недоверие к руководителю.

Контрольная форма «Анализ проблем проекта»

Рынок	Оргструктура
Управление	Стиль руководства
Команда	Изготовление
Финансирование	Органы власти
Интеллектуальная собственность	Покупатели
Подрядчики	Продвижение
Законодательство	Инфраструктура
Природные факторы	Культура, религия
Обеспечение (сырье и материалы)	Заказчик

Контрольная форма «Схема окружения проекта»



Разработка реагирования. Два подхода



«Прятать голову в песок»

Предполагать не самое благоприятное развитие событий (готовиться к худшему, рассчитывать на лучшее)

Разработка реагирования. Варианты действий

1. Ликвидация возможности наступления рискованного события.
2. Снижение вероятности наступления рискованного события или уменьшение возможного ущерба.
3. Принятие последствий.

План проекта

ПЛАН ПРОЕКТА - формальный и утвержденный документ, который может быть использован для управления исполнением проекта. План проекта корректируется по мере поступления дополнительной информации.

Разработка плана проекта (project plan development) - представление результатов других процессов планирования в едином последовательном и согласованном документе.

План проекта используется для:

- управления исполнением плана проекта;
- документирования предположений и допущений при планировании проекта;
- документирования альтернатив проектного планирования;
- содействия взаимодействию участников проекта;
- документирования требований к отчетам по содержанию, объемам, срокам;
- обеспечения основы для системы измерений и контроля проекта.

План проекта

Состав плана проекта:

- описание подхода к управлению проектом;
- констатация целей;
- иерархические структуры работ до уровня учета и контроля;
- оценки стоимости, плановые даты начала и завершения работ и распределение ответственности до уровня ИСР, на котором осуществляется контроль;
- распределение стоимости проекта во времени;
- методы оценки исполнения по срокам и стоимостям работ;
- основные контрольные события и их плановые даты;
- ключевой и необходимый персонал;
- основные риски и плановая реакция на наступления каждого из событий риска;
- планы управления составляющими проекта (целями, ресурсами, контрактами, рисками, взаимодействием, персоналом);
- открытые вопросы и отложенные решения.

Дополнительная информация:

- выходы процессов планирования, не включенные в план проекта;
- ограничения и допущения, сделанные в процессе разработки плана проекта;
- техническая документация (требования, спецификации, проектная документация);
- используемые стандарты и нормативы.

Процессы исполнения



Тема

**Мониторинг проекта и
отчетность**

Процессы контроля и анализа



Принципы осуществления контроля

- Понимание общих целей проекта.
- Планирование задач и расписания.
- Составление бюджетов.
- Использование единых процедур контроля.
- Измерение и оценка достигнутых результатов.

Причины возникновения отклонений

1. Неконтролируемое, незамеченное увеличение содержания и объема работы.
2. Нереалистичные предложения клиентам.
3. Работы, выходящие за рамки проекта.
4. Некачественное обоснование проекта.
5. Непредвиденные технические трудности.
6. Неадекватный бюджет проекта.
7. Непроработанные процедуры контроля.

Необходимые условия контроля

- ✓ Тщательное планирование работ.
- ✓ Правильная оценка временных, трудовых, финансовых затрат.
- ✓ Детализация содержания и объема задач.
- ✓ Учет результатов и стоимости работы.
- ✓ Периодическая переоценка времени и затрат.
- ✓ Периодическое сравнение результатов работы и стоимости с календарными планами и бюджетами.

Этапы мониторинга проекта

1. Разработка базового плана проекта

2. Измерение хода работ

3. Сравнение плана и фактических результатов

4. Принятие мер

Отчет о статусе проекта

Состояние работ

Работа не
начиналась

Работа
закончена

Работа в
стадии
выполнения

Тема

Завершение проекта

Итоги проекта

Заккрытие работ

Административное
завершение



Оценка проекта



Разбор работы



Накопление опыта

Основные элементы плана завершения работ

- Контракт – выполнение контрактных обязательств и приемка работ заказчиком.
- Авторизация работ – закрытие нарядов на работу и обеспечение завершения субподрядных работ.
- Финансы – получение оставшихся средств от заказчика и закрытие отчетных документов проекта.
- Персонал – назначение на новые должности или увольнение членов команды проекта.
- Оборудование и помещения – освобождение помещений, занятых офисом и командой проекта.
- Документация – передача архива проекта и другой проектной документации в архив компании.

Административное завершение

Накопление опыта

- Этап предварительной проработки: шаблоны писем, коммерческое предложение по выполнению работы.
- Этап подготовки контракта: договоры, соглашения о конфиденциальности.
- Этап реализации проекта: описание продукта, констатация целей, ИСР, план проекта, график проекта, сетевая диаграмма, контрольные события, предложенные цены, риски проекта и реагирование, проблемы проекта, реальные трудозатраты проекта.

Административное завершение

Материалы для маркетинга

- Конфиденциальность: условия конфиденциальности, название проекта в разрешенном виде, имя Заказчика в разрешенном виде.
- Возможность повторного коммерческого использования материалов.
- Достижения компании в проекте, «сказки», отзывы клиентов.
- Потенциальные партнеры или агенты.
- Предложения по корректировке маркетинговых действий.
- Материалы в прайс-лист.

Административное завершение

Материалы для информационного обеспечения

- БД специалистов и экспертов.
- Новые технологии.
- Инвестиционные проекты.
- Рекламные материалы клиентов.
- Печатные материалы, необходимые для работы, книги.
- Техническая документация.
- Профайлы компаний.

Административное завершение

Подведение итогов и закрытие проекта

- Разбор работы.
- Подведение финансовых итогов проекта:
 - Определение значений KPI проекта.
 - Определение вклада участника и размера вознаграждения.
- Заполнение досье сотрудника.
- Предложения по улучшению работы сотрудника.

Оценка проекта

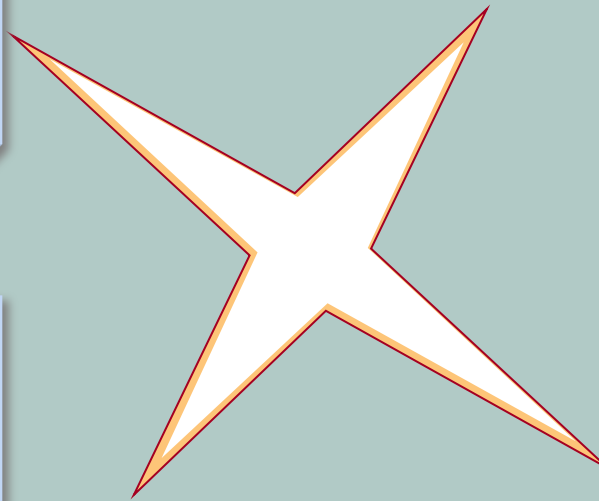
Критерии успеха проекта

Стоимость

Качество

Сроки

Цели проекта



Проект «Разработка Программы существенного увеличения объема выработки (объема продаж) на одного работника» Исходная информация проекта

Директор научно-производственного предприятия, успешно продающего свою продукцию на внешнем и внутреннем рынках, озабочен значительным отставанием ряда показателей, характеризующих деятельность предприятия, от аналогичных западных. Директор считает, что если не принять радикальных мер, то это отставание может стать катастрофичным. В частности, он желал бы существенно (в разы) увеличить объем производства и, соответственно, продаж в расчете на одного работника.

Задача: разработать комплексную Программу увеличения объема продаж продукции предприятия.

Организация перевода патентов

ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОЕКТУ

Перевести 85 патентов в области телекоммуникаций – 1000 страниц сложного технического текста.

Средняя производительность перевода – 7 страниц в день.

До 30 % переводчиков срывают работу.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ ПРОЕКТА

Сформировать подсистему управления временем проекта. Сформировать систему ежедневной отчетности о ходе проекта.

Каждый день в 9-00 сообщать следующее:

- Прогноз даты завершения проекта
- Требуемое количество переводчиков, необходимых для завершения проекта в срок .

Исходная информация.

Цель работы

Потенциальный Заказчик - руководитель крупной торговой компании - хочет начать новый бизнес - производство новых продуктов питания. Заказчик хорошо знает этот рынок, имеет сбытовую сеть и уверен, что инвестиции окажутся выгодными. Заказчик никогда не занимался производством, поэтому он обратился за помощью в компанию ТСМ, имеющую большой опыт управления инвестиционными проектами. Заказчик рассчитывает, что профессиональные менеджеры помогут успешно реализовать проект.

Техническое задание на организацию производства продуктов питания из сои

Стратегический план. Развернуть в пригороде производство соевого молока из соевых бобов для снабжения малоимущих слоев населения.

Информация об оборудовании (цифры условные)

Соевое молоко производится на специальном оборудовании — установке “соевая корова”. Выпускается несколькими компаниями.

Требуемое помещение — 12 кв.м + вспомогательные площади 60 кв.м. . Ремонт — 80 тыс. руб.

Производительность “соевой коровы” 36 л молока в час с учетом перерывов на техобслуживание. При работе в 2 смены по 8 часов из 80 кг соевых бобов производится 580 л молока в день (13920 л в месяц).

Персонал. Для эксплуатации “соевой коровы” требуются 3 человека: 2 оператора и один помощник оператора.

Дополнительная информация по проекту

Необходимы документы:

- Проект производства
- Разрешения от санитарных органов

Финансовые показатели

Стоимость “соевой коровы” (аппарата для производства соевого молока) — 150 тыс. руб. (марка “Ассоя”).

Стоимость оформления документов — 50 тыс. руб.

Затраты на бобы, сахар, соль составят 70 тыс. руб. в месяц.

Прочие расходы (зарплата рабочим, аренда помещения, амортизация “коровы”) — 50 тыс. руб. в месяц.

Себестоимость соевого молока — 10 руб./л.

Цена в розницу — 15 руб. за литр.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ ПРОЕКТА

Разработать план реализации проекта.

Определить основные работы.

Сформулировать основные этапы проекта.

Разработать план-график проекта и определить его продолжительность.

Определить стоимость проекта.

Исходная информация

Заказчик – инвестиционно-финансовая группа – поручил компании «Менеджмент-сила» провести полную диагностику машиностроительного предприятия, находящегося в другом регионе.

Цель диагностики, вектор интересов заказчика не сообщает.

Задание команде проекта:

Спланировать диагностику машиностроительного предприятия как силами специалистов своей компании, так и с привлечением внешних экспертов.

Разработка структуры сбора информации для обеспечения функционирования службы маркетинга компании

Исходные данные

Компания ABC занимается производством сложной машиностроительной продукции. Продукция пользуется устойчивым спросом у потребителя, однако, продажи не растут. Директор компании решает укрепить службу маркетинга предприятия. В настоящее время в службе маркетинга работают 6 человек. Руководителем является молодой специалист, недавно окончивший престижную европейскую бизнес-школу по специальности «Маркетинг». Остальные сотрудники службы маркетинга не имеют специального образования. Две сотрудницы предпенсионного возраста считают, что переучиваться поздно, однако, они исполнительны и старательны. Заместитель руководителя – бывший сотрудник службы сбыта, обладающий хорошими связями и считающий, что он и так все умеет. Еще две молодые сотрудницы работают «на подхвате», выполняя самые разнообразные поручения.

Руководитель службы маркетинга, пытаясь улучшить работу подразделения, делает ставку на обучение, повышение квалификации персонала службы, добивается повышения окладов сотрудникам и увеличения штата службы маркетинга. Однако директор, обладая значительным управленческим опытом, не очень верит в действенность этих мер. Именно по этой причине директор обратился в компанию TCM с просьбой организовать системную работу службы маркетинга.

Специалисты компании провели диагностику службы маркетинга и предложили директору организовать работу таким образом, чтобы снизить требования к квалификации персонала. Работа службы маркетинга разбивается на элементарные компоненты и превращается в хорошо налаженный процесс, своеобразный конвейер.

Исходная информация

Директор предприятия, выпускающего инновационную продукцию, решил начать выпуск журнала «Технологии для инвестиций».

Директор поручил своему сотруднику подготовить обоснование проекта.

Задание команде проекта:

1. Описать продукт проекта
2. Описать стратегический план проекта.

Снижение оценки

Поверхностное описание продукта проекта - до 5 баллов

Неправильное понимание стратегического плана – до 5 баллов

Исходная информация

Директор компании, в которой работает около 100 человек, поручил своему сотруднику подготовить обоснование проекта «Встреча Нового года».

Цель проекта - улучшение психологического климата в компании.

Директор хочет, чтобы все сотрудники смогли себя проявить на этом мероприятии. Каждый должен выступить с самодеятельным номером или участвовать в корпоративном спектакле, для постановки которого будет нанят профессиональный режиссер с командой.

Задание команде проекта:

1. Описать продукт проекта
2. Описать стратегический план проекта.

Снижение оценки

Поверхностное описание продукта проекта - до 5 баллов

Неправильное понимание стратегического плана – до 5 баллов

Литература

Основная литература:

- Инвестиционная деятельность: учебное пособие / под ред. Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселевой. М.: КНОРУС, 2005.
- Управление проектами /И.И.Мазур, Н.Г.Ольдерогге, В.Д.Шапиро. Москва, 2001.
- Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд. / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У.Ларсон; науч. ред. перевода В.М. Дудников. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007.

Дополнительная литература:

- Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997.
- Бэбьюли Ф. Управление проектом. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
- Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
- Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
- Разу М.Л. и др. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие. М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2007.
- Управление проектами. Российский опыт / С.Н. Анисимов, Е.В. Анисимова. – СПб.: Вектор, 2006.
- <http://www.tc-m.ru>
- <http://www.sovnet.ru>