

Понятие и сущность проекта. Жизненный цикл проекта



Составитель:
Кошевенко Светлана Вячеславовна

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Из истории управления проектами и проектной деятельности**
- 2. Основные понятия проектной деятельности и управления проектами**
- 3. Жизненный цикл проекта**
- 4. Классификация проектов**

1

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО



США

Институтом управления проектами в 1986 году разработаны **стандарты РМВок** («A guide to the Project Management Body of Knowledge», руководство к своду знаний по управлению проектами), признанные в 1991 году национальным стандартом ANSI (American National Standards Institute).



Великобритания

В 2001-2010 годах работа в правительстве этой страны была построена по ряду ключевых направлений проектного менеджмента, что дало определенные позитивные результаты за счет культивирования **новой системы проектного мышления**, а именно установления эффективных межведомственных взаимодействий, создания понятных механизмов отчетности по результатам технической реализации стратегических линий. Разработаны **стандарты управления проектами**, известные во всём мире (PRINCE, PRINCE 2).



Малайзия

В конце 1990-ых и 2000-ых годах были приняты ряд управленческих решений по приоритетному направлению «борьба с преступностью» с **применением методов проектного подхода**, что позволило снизить уровень преступности только за первый год на 15%, второй на 11% и далее до 29,9%.

Международные стандарты



**ГОСТ Р ИСО 21500 -2014 Руководство по проектному менеджменту
(идентичен международному стандарту ISO 21500: 2012 Guidance on project
management)**

ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

**ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем
проектов**

ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

**ГОСТ Р 56714.1-2015 Мультипроектный менеджмент. Управление проектом,
портфелем проектов, программой. Часть 1. Основные положения**

**ГОСТ Р 56715.1-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента.
Часть 1. Основные положения**

**ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем
проектов. Руководство по управлению портфелем проектов**

**ГОСТ Р 58184-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные
положения.**

В процессе разработки

ГОСТ Р Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис

ГОСТ Р Система менеджмента проектной деятельности. Руководитель проекта

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



Считаю целесообразным **создать в каждом регионе страны специальные штабы, проектные офисы**, которые станут своего рода администрациями развития, обеспечат внедрение лучших механизмов создания благоприятного инвестиционного климата"

Выступление в рамках Санкт Петербургского международного экономического форума, июнь 2015

Сложность стоящих перед страной вызовов задает высочайшие требования к работе государственного аппарата, координации работы между всеми ветвями власти, совместной работе ведомств...

Для эффективной реализации этих задач необходимы модернизация сложившейся в настоящее время системы государственного управления...

Одним из основных направлений ее совершенствования станет внедрение современных общепризнанных методов проектного управления.

Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2018 г., май 2015 г.



НОРМАТИВНАЯ БАЗА

Положения и методические рекомендации



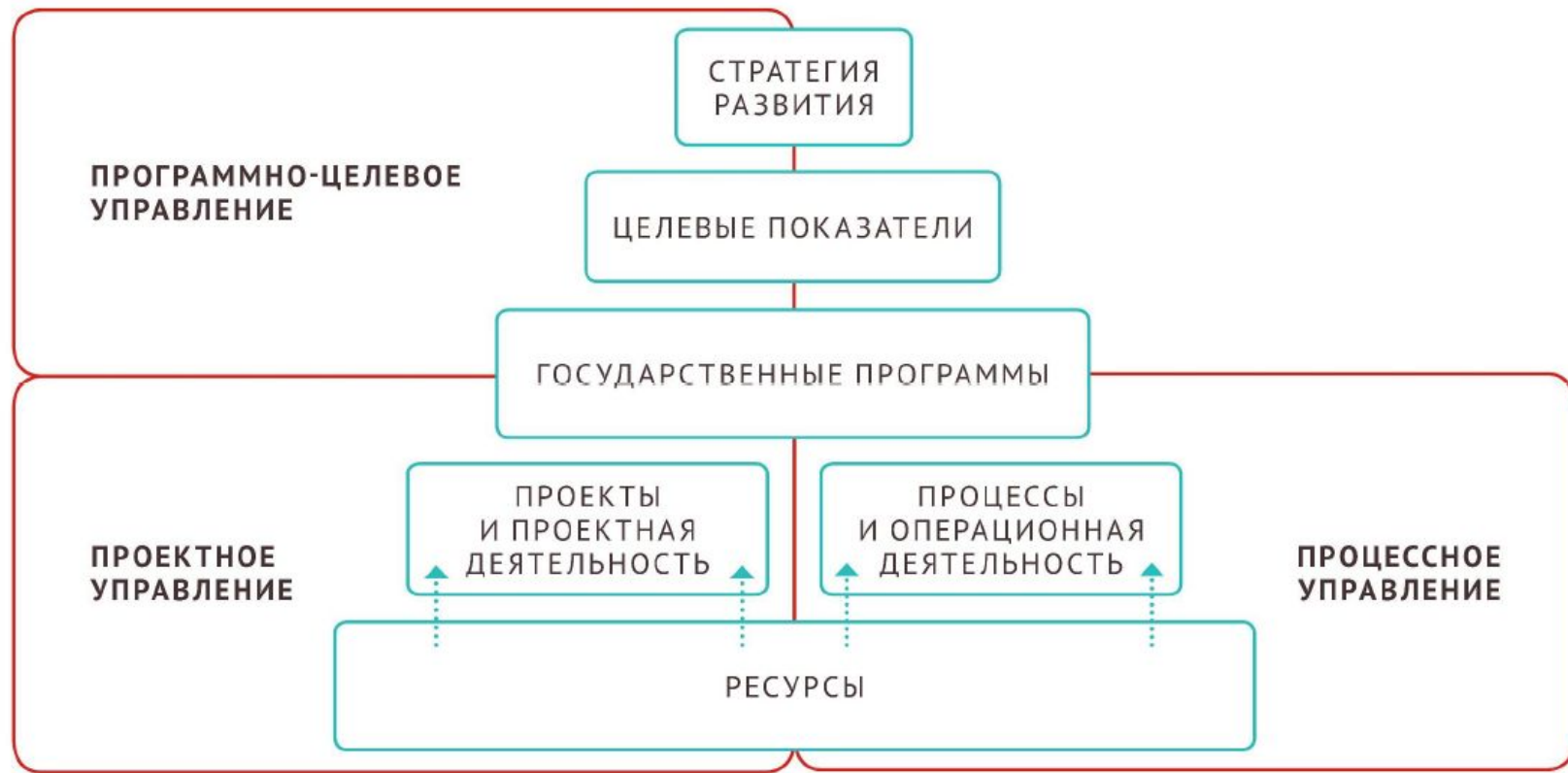
- Приказ Минэкономразвития России от 05.06.2013 N 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации»;
- Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти«;
- Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации");
- Распоряжение Администрации Смоленской области от 09.12.2016 N 1960-р/адм «Об организации проектной деятельности в Смоленской области (в редакции от 24.01.2017 N 43-р/адм)

Профессиональные стандарты (рабочая группа СОВНЕТ)

“Руководитель проекта”

“Руководитель программы”

Проектное управление – необходимый инструмент эффективной реализации стратегии развития страны



Элементы успешного внедрения проектного управления в мировой практике:

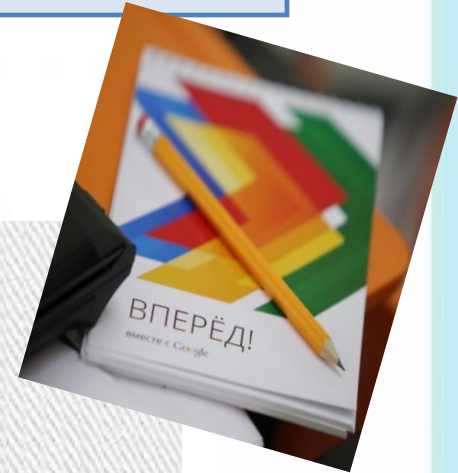


- создание организационных структур, в которых находятся профессионалы в области управления проектами, осуществляющие экспертизу, планирование, детализацию планов проектов, мониторинг и контроль проектов, координирующие усилия по исполнению проектов и предоставляющие информацию высшему руководству в виде, удобном для принятия решений;
- постановка четких приоритетов и целей социально-экономического развития;
- создание шагов по реализации реформ («дорожная карта»);
- создание системы мониторинга и контроля исполнения проектов;
- формирование наборов КПЭ (ключевые показатели эффективности), предоставляющих надежные данные исполнителям для оценки успешности своей работы, для понимания того, за что наступают последствия в случае неудачи и назначается вознаграждение в случае

2

ПРОЕКТ
в буквальном переводе с
латинского –
«БРОШЕННЫЙ ВПЕРЕД»

план, замысел, текст или
чертеж чего-либо,
предваряющий его создание



ПРОЕКТ - ЭТО « ПЯТЬ П »



- ▶ ПРОБЛЕМА
- ▶ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
(ПЛАНИРОВАНИЕ)
- ▶ ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ
- ▶ ПРОДУКТ
- ▶ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

ПОНЯТИЙНАЯ БАЗА

ПРОЕКТ - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

ПРОДУКТ ПРОЕКТА - измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта.

ОГРАНИЧЕНИЕ - сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения проекта.

РАСПИСАНИЕ ПРОЕКТА (календарный план) - плановые даты исполнения работ и контрольных событий проекта.

ПРОЦЕСС - совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

ПОНЯТИЙНАЯ БАЗА

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА - документ, содержащий общую сумму финансовых средств, распределенных по статьям и временным периодам.

РИСК - вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта.

ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ - действие, предпринятое для снижения вероятности или последствий отрицательных рисков проекта.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических **ресурсов проекта**, направленные на эффективное достижение целей проекта.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТАМ

3 основные характеристики, позволяющие оценить полезность проекта:

- 30% проектов завершаются провалом
- 53% проектов завершаются с перерасходом бюджета в среднем в 1,9 раза
- Только 16% проектов укладываются в срок и бюджет

— производительность — стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени;

— объем инвестиций — все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях. В них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год;

— текущие расходы — любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт.

Следовательно, любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований:

- содействовать повышению производительности организации;
- способствовать сокращению объемов инвестиций;
- содействовать сокращению текущих расходов;
- комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

МАГИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



3 варианта менеджмент а проекта

1. Направленность на гравитационный центр тяжести в середине концентрических кругов магического треугольника для достижения идеальной точки в менеджменте проекта.
2. Реализация точки внутри концентрических кругов с легким предпочтением одной из угловых точек треугольника и отдачей ей некоторого предпочтения.
3. Реализация точки за пределами концентрических кругов со значительным предпочтением соответствующего приоритета, т.е. сроков, затрат или качества.

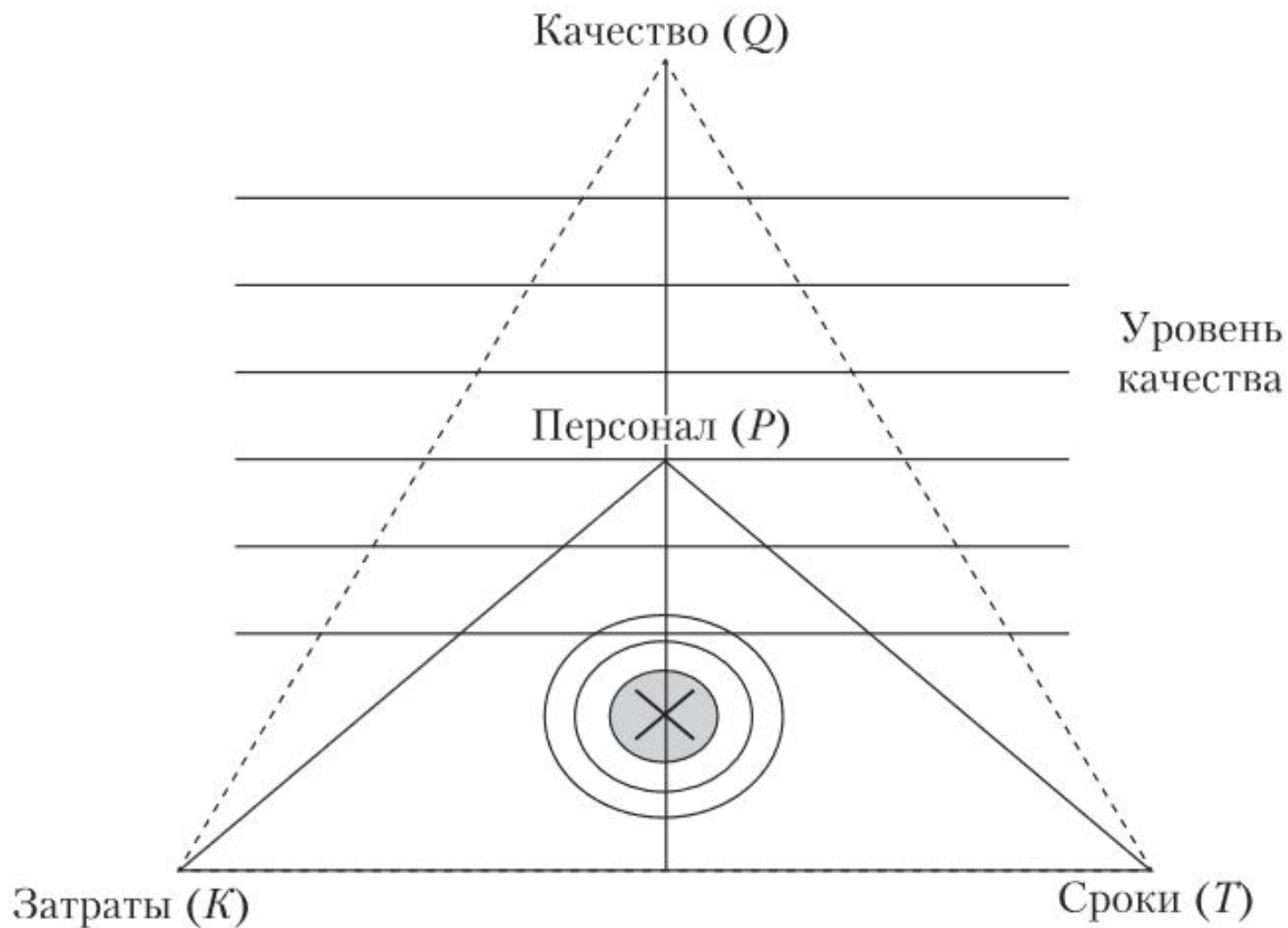
Проведение Олимпиады потребовало строительства спортивных объектов, а также объектов инфраструктуры, которые должны были быть введены в эксплуатацию к началу Олимпиады. Инвестиционный бюджет Олимпиады 2014 г. в Сочи составляет на сегодняшний день порядка 200 млрд руб. По сравнению с первоначальными расчетами затраты на Олимпиаду выросли в три—четыре раза. Для того чтобы уложиться в намеченные сроки, пришлось жертвовать и качеством проекта. По оценкам экспертов, некоторые из олимпийских объектов, возводимых к Олимпиаде в Сочи, не будут построены, а 76 из 393 объектов отстают от графика¹.



sochi
2014 



ПИРАМИДА ОГРАНИЧЕНИЙ ПО ПРОЕКТУ



Целевые элементы магического треугольника или пирамиды в форме затрат, сроков, персонала и качества могут стать объектами тщательного контроля проекта. В этих областях посредством заданных величин и их проверки после реализации в конечной фазе проекта могут быть сформулированы, и предприняты меры по регулировке результатов.



ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА – совокупность внутренних и внешних факторов, способствующих достижению или затрудняющих достижение целей проекта.

Выделяют ВНЕШНЕЕ и ВНУТРЕННЕЕ окружение проекта.

Во внешнем окружении выделяют НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ (БЛИЖНЕЕ) и ДАЛЬНЕЕ окружение.



ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

ВНЕШНЕЕ

ВНУТРЕННЕЕ

ОКРУЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

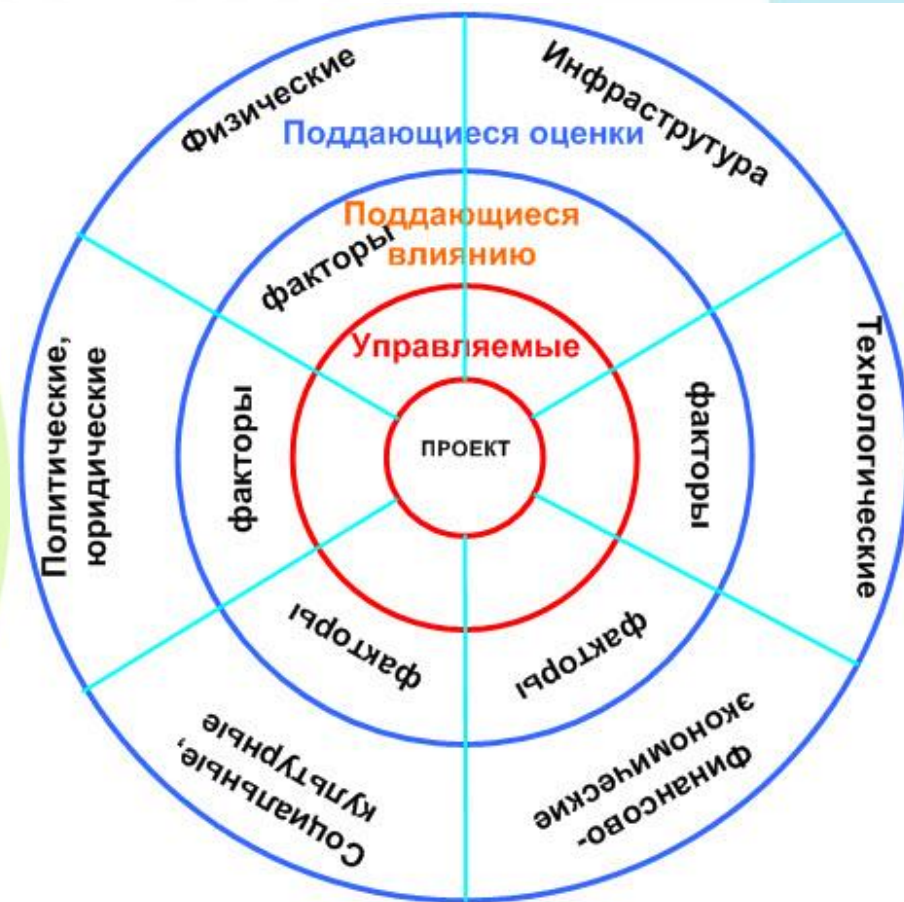
ПРЕДПРИЯТИЕ

ПРОЕКТ

- ПОЛИТИКА
- ЭКОНОМИКА
- ОБЩЕСТВО
- ЗАКОНЫ И ПРАВО
- НАУКА И ТЕХНИКА
- КУЛЬТУРА
- ПРИРОДА
- ЭКОЛОГИЯ
- ИНФРАСТРУКТУРА

- РУКОВОДСТВО
- СФЕРА ФИНАНСОВ
- СФЕРА СБЫТА
- СФЕРА ИЗГОТОВЛЕНИЯ
- СФЕРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ
(СЫРЬЕ, МАТЕРИАЛЫ, ОБОРУДОВАНИЕ)
- СФЕРА ИНФРАСТРУКТУРЫ
- ДРУГИЕ СФЕРЫ И ОТДЕЛЫ

- СТИЛЬ РУКОВОДСТВА
- ОРГАНИЗАЦИЯ
- УЧАСТНИКИ
- КОМАНДА
- КОММУНИКАЦИИ
- ИНФОРМАЦИОННОЕ
И ДР. ОБЕСПЕЧЕНИЕ
- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И
СОЦИАЛЬНЫЕ
УСЛОВИЯ
- ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ





Экспертная оценка степени влияния факторов окружения на различные типы проектов (по В. И. Воропаеву)

№ п/п	Типы и виды проектов	Сферы влияния окружения проекта								
		политика	экономика	общество	закон и право	наука и тех- ника	культура	природные факторы	экология	инфра- структура
1	Социальные	3	3	3	3	1	3	1	2	2
2	Экономические	3	3	2	3	1	2	0	1	1
3	Организационные	2	3	2	3	2	3	2	1	1
4	Инновационные	1	2	1	2	3	3	1	1	1
5	Инвестиционные	1	3	2	3	2	1	3	3	3

Оценки влияния: 0 — не влияет; 1 — слабо влияет; 2 — средне (существенно) влияет; 3 — сильно влияет.

3

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

деятельность, связанная с
инициированием, подготовкой, реализацией и
завершением проектов

Жизненный цикл проекта



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Жизненный цикл проекта

— это набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения.

Определяет основные рамки управления проектом.

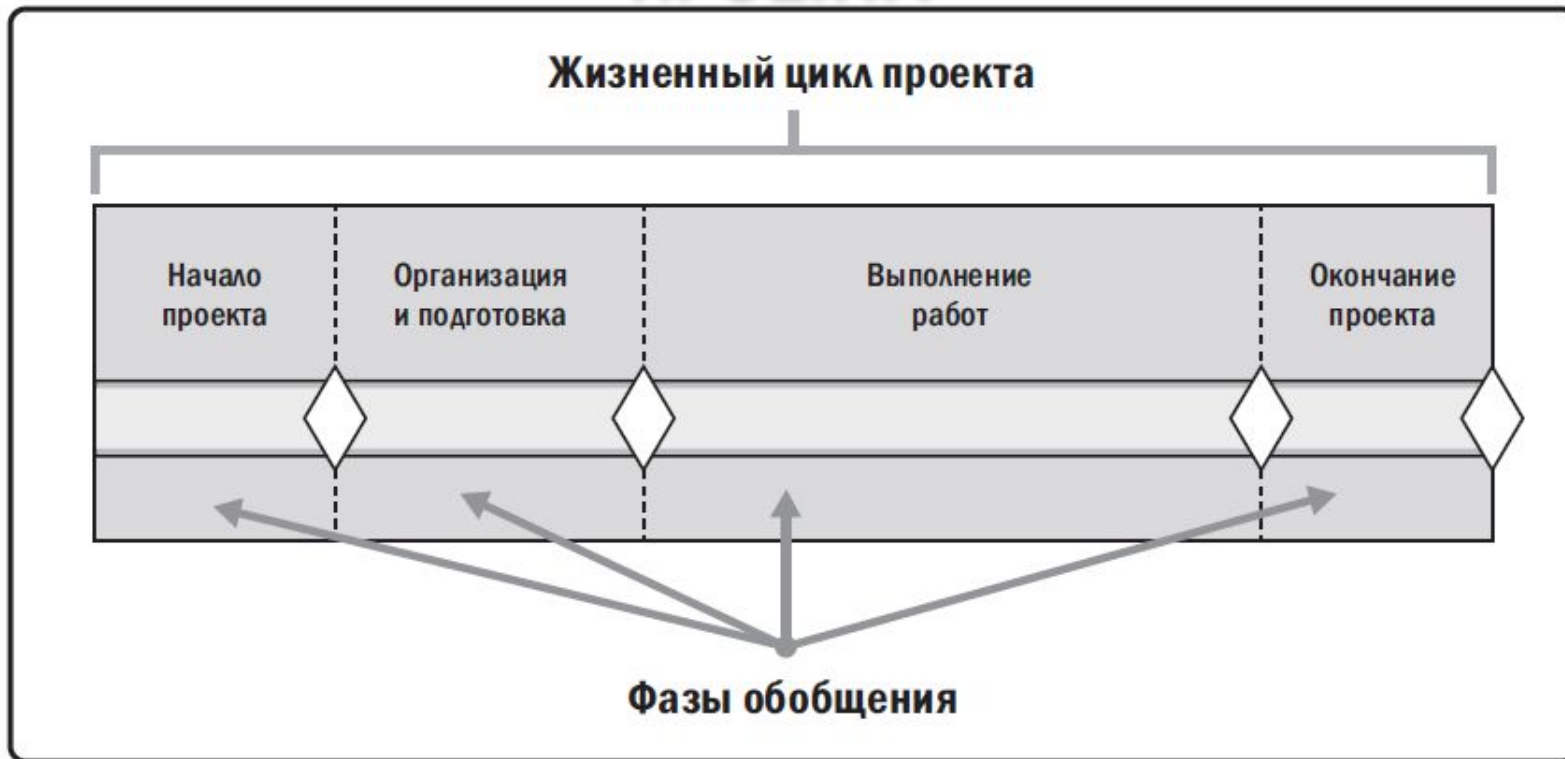
Данные основные рамки действуют вне зависимости от особенностей конкретных работ по осуществлению проекта.

На жизненный цикл проекта могут влиять уникальные характеристики организации, отрасли или используемого метода разработки и технологии.

Фаза проекта — совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов.

Фазы проекта могут быть последовательными, итеративными (повторяющимися, многократными) или накладываться друг на друга.

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА



ФАЗЫ ПРОЕКТА

- ❖ Фазы выполняют в логической последовательности, имеющей начало и окончание, и используют входные данные для получения результатов.
- ❖ Фазы позволяют разделить проект на несколько обособленно управляемых элементов, совокупность которых составляет жизненный цикл проекта.
- ❖ Названия, количество и продолжительность фаз проекта определяются в зависимости от потребностей в управлении и контроле организации, вовлеченных в проект, характера самого проекта и его прикладной области.
- ❖ Фазы ограничены по времени и имеют начальную и конечную или **контрольную точку** («ворота фазы», «веха» и др.).
- ❖ В контрольной точке устав проекта и бизнес-документы проходят повторное рассмотрение с учетом текущей ситуации. В это время исполнение проекта сравнивается с планом управления проектом с целью определить следующее: требуется ли внести изменения в проект, прекратить его или продолжить его реализацию в соответствии с планом.

ФАЗЫ ПРОЕКТА: СВОЙСТВА

Свойства конкретной фазы могут быть измеряемыми и уникальными.

Свойства могут включать в себя, среди прочего:

- ❖ название (например, «Фаза А», «Фаза В», «Фаза 1», «Фаза 2», «Фаза подготовки предложения»);
- ❖ количество (например, три фазы в проекте, пять фаз в проекте);
- ❖ длительность (например, 1 неделя, 1 месяц, 1 квартал);
- ❖ требования к ресурсам (например, человеческие ресурсы, сооружения, оборудование);
- ❖ критерии входа для проекта, чтобы перейти в данную фазу (например, необходимые одобрения задокументированы, необходимые документы разработаны);
- ❖ критерии выхода для проекта, чтобы завершить данную фазу (например, одобрения задокументированы, документы разработаны, предоставляемые результаты завершены).

ФАЗЫ ПРОЕКТА: НАЗВАНИЯ

ПРИМЕРЫ НАЗВАНИЙ ФАЗ (ПОДФАЗ)

- РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ,
- АНАЛИЗ
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ,
- ТРЕБОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКА,
- РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЯ,
- ПРОЕКТИРОВАНИЕ,
- ПРОТОТИПИРОВАНИЕ,
- СТРОИТЕЛЬСТВО,
- ИСПЫТАНИЯ,
- ПЕРЕДАЧА,
- ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ,
- АНАЛИЗ КОНТРОЛЬНЫХ
СОБЫТИЙ,
- ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ.

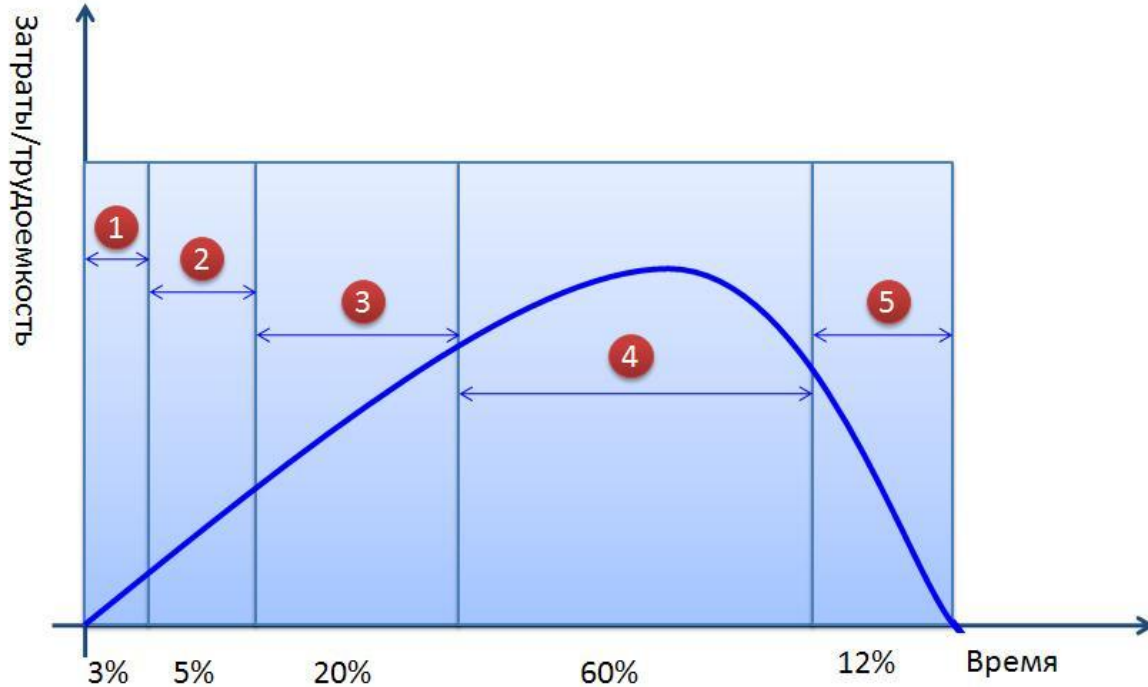
Часто используются
следующие термины для
обозначения
основных фаз:

КОНЦЕПЦИЯ

**ПЛАНИРОВАНИЕ
(РАЗРАБОТКА)**

РЕАЛИЗАЦИЯ

ЗАВЕРШЕНИЕ



Жизненный цикл проекта

1- фаза концепции, 2 – фаза планирования, 3 – фаза проектирования, 4 – фаза реализации, 5 – фаза завершения



ФАЗЫ ПРОЕКТА: СОДЕРЖАНИЕ

- ❖ **Концепция.** Разработка идеи. Сформированная идея тщательно изучается. Аналитика. Задаются цели и задачи проекта, определяются стейкхолдеры, целевая аудитория. Формируется команда, на которую будет возложена работа. Определяются ресурсы, источники финансирования. Ограничения. Результаты, показатели эффективности (успешность проекта).

Это крайне важный этап. Если в этой стадии не будет проведен полноценный анализ, результаты деятельности могут быть неудовлетворительными.

- ❖ **Планирование.** Формирование плана проекта - определяется комплекс действий, которые нужны для достижения цели и задач. Иерархическая структура работ.

Без планирования невозможна согласованная деятельность всех участников проекта. Именно на основании плана проводятся контрольные мероприятия, учет, а также оперативное управление.

ФАЗЫ ПРОЕКТА: СОДЕРЖАНИЕ

- ❖ **Реализация проекта.** После того как план утвержден, его положения начинают реализовываться. Осуществляется мониторинг и контроль - сбор информации о ходе работ, после чего полученные сведения сверяются с планом.

Отклонения от плана должны быть исключены, но полностью ликвидировать их нельзя. Существует допустимый уровень отклонений, который несущественно влияет на результаты деятельности. Если зафиксирован критический уровень отклонений, на их устранение могут быть выделены дополнительные ресурсы.

- ❖ **Окончание проекта.** Оценка результатов проекта. Проект будет завершен тогда, когда истекнут ранее установленные сроки. Однако нельзя ориентироваться только на сроки. Следует принимать во внимание также достижение поставленных целей. В некоторых случаях проект завершается раньше времени. Связано это может быть с ликвидацией, прекращением финансирования.

В любом случае завершение проекта предполагает совершение определенных действий. Точный перечень этих действий зависит от особенностей проекта. Это может быть инвентаризация, передача оборудования на склад, сверка результатов подрядных проектов положениям договора.

Крайне важной частью мероприятий по завершению проекта является формирование окончательного отчета.

ТИПЫ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОЕКТА

Жизненные циклы проекта могут быть **ПРЕДИКТИВНЫМИ** ИЛИ **АДАПТИВНЫМИ** (итеративными, инкрементными)

- ❖ **Предиктивный ЖЦ** (ЖЦ типа водопад) содержание, сроки и стоимость проекта определяются на начальных фазах жизненного цикла. Любые изменения содержания требуют тщательного управления.
- ❖ **Итеративный ЖЦ** - содержание проекта обычно определяется на начальной стадии ЖЦ проекта, однако оценки сроков и стоимости проекта меняются в рабочем порядке по мере расширения понимания продукта командой проекта.
- ❖ **Инкрементный ЖЦ** - поставляемый результат производится путем выполнения ряда итераций, которые последовательно наращивают функциональность в рамках заданного временного интервала. Поставляемый результат содержит такие необходимые и достаточные характеристики, чтобы считаться полным только после заключительной итерации.

ИТЕРАТИВНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ РАЗРАБОТКУ ПРОДУКТА ПУТЕМ
ВЫПОЛНЕНИЯ РЯДА ПОВТОРЯЮЩИХСЯ ЦИКЛОВ, В ТО ВРЕМЯ КАК
ИНКРЕМЕНТНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ

ТИПЫ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОЕКТА

- ❖ Адаптивные жизненные циклы называют также «гибкими» (agile) или жизненными циклами, управляемыми изменениями.
- ❖ **Смешанный жизненный цикл** представляет собой сочетание предиктивного и адаптивного жизненного цикла. Те элементы проекта, которые хорошо изучены или имеют заранее установленные требования, осуществляются по предиктивному жизненному циклу развития, а те, которые находятся в состоянии формирования — по адаптивному жизненному циклу развития.
- ❖ Наилучший тип жизненного цикла для каждого проекта определяет команда управления проектом.
- ❖ **Жизненный цикл проекта должен обладать достаточной гибкостью, чтобы его можно было изменять с учетом различных факторов, включенных в проект.**

4

ТИПОЛОГИЯ ПРОЕКТОВ

1. **Коммерческие проекты, исполняемые в рамках контрактов на производство продукта или предоставление услуги**
2. **Проекты по исследованию, разработке и инжинирингу**
3. **Проекты по проектированию и строительству основных производственных средств**
4. **Проекты по разработке информационных систем**
5. **Управленческие проекты**
6. **Проекты по техническому обслуживанию и поддержке** (в обрабатывающей промышленности, технологических процессах, на предприятиях коммунального хозяйства)



В зависимости от того, где выполняются проекты делятся на:

- 1. ВНУТРЕННИЕ – выполняются непосредственно в самой организации, заказчик и исполнитель являются членами одной организации, вся работа ведётся силами организации за счёт её собственных ресурсов.**
- 2. ВНЕШНИЕ – предполагают выполнение работ, поступивших от внешних заказчиков или работу за пределами организации (чаще на основе контракта).**

ВИДЫ ПРОЕКТОВ (КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ)

В качестве **ключевых критериев классификации проектов, выделяемых экономистами и менеджерами**, рассмотрим следующие:

- масштаб проекта;
- срок его реализации и объем необходимых инвестиций;
- отраслевая принадлежность проекта;
- сложность проекта в определенных аспектах;
- степень новизны (или повторности) проекта;
- значимость проекта для организации-исполнителя и организации — потребителя его результатов;
 - особенности условий реализации процессов, составляющих содержание проекта;
 - ограничения по ресурсам и срокам;
 - требования к качеству работ и результатов;
 - степень охвата этапов инновационного процесса и др.

По масштабу

Малые

Средние

Крупные

По срокам

Краткосрочные
(до 1 года)

Среднесрочные
(от 1 до 3 лет)

Долгосрочные
(свыше 3 лет)

По отраслевой принадлежности

В
промышленности

В строительстве

В транспорте

В
здравоохранении

В образовании

...

По сложности

Простые

Организационно сложные

Технически сложные

Ресурсно сложные

Комплексно сложные

По степени новизны

Абсолютно новые
(уникальные)

Повторные

По значимости

Существенно значимые

Средней значимости

Незначительной значимости

По качеству

Бездефектные

Повышенного
качества

Стандартные

По составу и структуре

Монопроект

Мультипроект

Мегапроект

По предметной области

Инвестиционные

Инновационные

Научно-
исследователь-
ские

Учебно-
образовательные

...

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



so many tasks
so many conflicts
so many directions
One Project Manager