

Тема 1.

Основные понятия «Управления проектами»

Вопросы лекции:

- 1. Проект и его свойства**
- 2. Управление проектами и его содержание**
- 3. Среда управления проектами**
- 4. Типология проектов**

Литература:

1. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание.* - М., 2004
2. *Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г., Шапиро В.Д., Полковников А.В. Управление проектами. Учебное пособие.* –М.: Омега-Л, 2008
3. *Бурков В.Н., Буркова И.В., Горгидзе И.А., Джавахадзе Г.С., Хуродзе Р.А., Щепкин А.В. Задачи управления в социальных и экономических системах.* – М.: СИНТЕГ, 2005.
4. *Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов.* –М.: ПМСОФТ, 2005.

Цели учебного курса

- Понять место и порядок применения управления проектами в менеджменте;
- Уяснить подходы к классификации проектов;
- Познакомиться с инструментарием управления проектами и уяснить порядок его применения;
- Изучить основные методы управления инновационными проектами;
- Понять жизненный цикл проекта и порядок его использования для повышения эффективности управления им;
- Упорядочить имеющиеся знания с позиции международных стандартов.

1. Проект и его свойства

Существуют следующие трактовки понятия проект:

«Проект (англ.) – большое предприятие, что-либо задумывающееся или замышляющееся»

«Проект (ПМИ) – некоторое предприятие с изначально установленными целями»

«Проект (редакция 2004) – целенаправленная деятельность временного характера, имеющая своей целью создание уникального продукта или услуги»

«Проект (ассоциация менеджеров Великобритании) – это отдельное предприятие с определенными целями часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов»

1. Проект и его свойства

Национальный российский стандарт в области управления проектами (НТК – Национальные требования к компетенции) дает самую краткую формулировку:

«Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги, ограниченная во времени и связанная с потреблением ресурсов».

1. Проект и его свойства

Свойства проекта:

А) Временность. Проекты не являются постоянно продолжающейся деятельностью. У любого проекта есть четкое начало и четкое завершение.

Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или осознано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте, и он прекращается.

Это обусловлено:

- Благоприятная возможность, или рыночное окно, может продолжаться весьма ограниченное время.*
- Команда проекта как рабочая единица редко переживает проект, так как по завершении проекта будет распущена.*

1. Проект и его свойства

Свойства проекта:

Б) Уникальность. В результате проекта могут получиться:

- Продукт и производимое изделие, которое можно измерить и которое может быть как конечным звеном производственной цепи, так и элементом.
- Способность предоставить услуги, способствующие достижению
- определенных целей (производству, рекреации или дистрибуции)
- Документы (исследовательский проект, новые знания, польза для общества).

В) Последовательность разработки.

Последовательная разработка означает развитие проекта по этапам и протекание его реализации по отдельным шагам.

Признаки проекта

Комплекс работ является проектом, если присутствуют следующие **признаки проекта**:

- направленность на достижение конкретных целей;
- координированное выполнение взаимосвязанных элементарных работ;
- ограниченность ресурсов, в том числе временного;
- неповторимость и уникальность.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности.

Признаки проекта

Направленность на достижение целей.

Проекты нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием.

Признаки проекта

Координированное выполнение взаимосвязанных элементарных работ.

Проекты включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее.

Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу.

Проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Признаки проекта

Ограниченность ресурсов.

При рассмотрении ресурсов проекта особое значение имеет **время его выполнения**.

Проекты временны.

У них есть более или менее четко выраженные начало и конец.

Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели.

Признаки проекта

Уникальность.

Проекты - мероприятия неповторимые и однократные.

Основные источники уникальности могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации.

Уникальность предполагает реализацию того, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

Оперативная деятельность и проекты различаются:

Оперативная (повседневная) деятельность —

это продолжающийся во времени процесс,
нацеленный на достижение миссии предприятия

Проект явление временное и уникальное.

Оперативная деятельность, направлена на обеспечение
нормального течения бизнеса.

Проект является средством, выходящим за пределы
обычной (текущей, повседневной)
деятельности организации.

Оперативная деятельность и проекты
могут осуществляться одновременно

Проекты часто используются в качестве инструмента реализации миссии или стратегического плана организации, если эта реализация затруднена чем-либо.

При одновременном осуществлении текущей деятельности и проекта (одного или нескольких) необходимы дополнительные человеческие ресурсы.

Команда проекта может состоять как из сотрудников организации, так и нанята по контракту договору.

2. Управление проектами и его содержание

Управление проектами - это приложение знаний, навыков, известных инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Функции управления проектами:

- инициация,
- планирование,
- исполнение,
- мониторинг (в ходе реализации),
- завершение.

За проект отвечает менеджер проекта – это постоянно действующий субъект, ответственный за достижение целей проекта.

На каждый проект назначается отдельный менеджер

В управление проектом входит:

- Определение требований
- Установка четких и достижимых целей
- Сбалансирование противоречащих требований по качеству, содержанию, времени и стоимости
- Коррекция характеристик, планов и подходов в соответствии с мнением и ожиданиями различных участников проекта.

Менеджеры проектов часто говорят о "тройном ограничении" - содержании проекта, времени и стоимости, . которое приходится учитывать при согласовании разнообразных требований проекта.

Менеджеры управляют проектами, реагируя на неопределенность.

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое будет иметь положительное или отрицательное воздействие как минимум на достижение одной цели проекта.

У команды управления проектом существует профессиональная ответственность
перед участниками проекта, в том числе перед заказчиками,

Лица, имеющие сертификат профессионала по управлению проектами придерживаются "кодекса профессионального поведения".

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

4. Управление интеграцией проекта

- 4.1 Разработка Устава проекта
- 4.2 Разработка предварительного описания содержания проекта
- 4.3 Разработка плана управления проектом
- 4.4 Руководство и управление исполнением проекта
- 4.5 Мониторинг и управление работами проекта
- 4.6 Общее управление изменениями
- 4.7 Закрытие проекта

5. Управление содержанием проекта

- 5.1 Планирование содержания
- 5.2 Определение содержания
- 5.3 Создание ИСР
- 5.4 Подтверждение содержания
- 5.5 Управление содержанием

6. Управление сроками проекта

- 6.1 Определение состава операций
- 6.2 Определение взаимосвязей операций
- 6.3 Оценка ресурсов операций
- 6.4 Оценка длительности операций
- 6.5 Разработка расписания
- 6.6 Управление расписанием

7. Управление стоимостью проекта

- 7.1 Стоимостная оценка
- 7.2 Разработка бюджета расходов
- 7.3 Управление стоимостью

8. Управление качеством проекта

- 8.1 Планирование качества
- 8.2 Процесс обеспечения качества
- 8.3 Процесс контроля качества

9. Управление человеческими ресурсами проекта

- 9.1 Планирование человеческих ресурсов
- 9.2 Набор команды проекта
- 9.3 Развитие команды проекта
- 9.4 Управление командой проекта

10. Управление коммуникациями проекта

- 10.1 Планирование коммуникаций
- 10.2 Распространение информации
- 10.3 Отчетность по исполнению
- 10.4 Управление участниками проекта

11. Управление рисками проекта

- 11.1 Планирование управления рисками
- 11.2 Идентификация рисков
- 11.3 Качественный анализ рисков
- 11.4 Количественный анализ рисков
- 11.5 Планирование реагирования на риски
- 11.6 Мониторинг и управление рисками

12. Управление поставками проекта

- 12.1 Планирование покупки приобретений
- 12.2 Планирование контрактов
- 12.3 Запрос информации у продавцов
- 12.4 Выбор продавца
- 12.5 Администрирование контрактов
- 12.6 Закрытие контрактов

Экспертные области управления проектами



3. Среда управления проектами

Управление проектами осуществляется в широкой среде, которая включает в себя:

- управление программой,
- управление портфелем и
- офис управления проектом.

При этом часто складывается иерархия, определяющая последовательность:

- стратегический план,
- портфель,
- программа (выполнения стратегического плана),
- Проект (очередной),
- Подпроект (зависимый).

3. Среда управления проектами

Программа - это ряд связанных друг с другом проектов.

Управление программой – координация проектами, составляющими программу, для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

Портфель - это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами, способствующих достижению стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

Управление портфелем. Одной из его задач является максимальное увеличение ценности портфеля с помощью тщательного изучения намеченных для включения в портфель проектов и программ и своевременного исключения проектов, не соответствующих стратегическим задачам портфеля.

Подпроекты. Проекты часто разделяются на более управляемые элементы или подпроекты. Исполнение подпроектов часто поручается стороннему предприятию (субконтрактору) или другому функциональному подразделению исполняющей организации.

Офис управления проектом – это совокупность мероприятий, обеспечивающих централизацию и координацию управления конкретным проектом.

Среди ключевых функций офиса есть следующие:

- Накопление и распределение ресурсов.
- Определение и разработка методологии, наилучших практик и стандартов управления проектами
- Клиринговые услуги и управление принципами, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией
- Централизованный конфигурационный менеджмент для всех проектов РМО
- Централизованный репозиторий (набор методов и инструментов) для управления общими и уникальными рисками проектов
- Централизованная координация управления коммуникациями между различными проектами
- Обучающая платформа для менеджеров проектов
- Централизованный мониторинг всех бюджетов и графиков проектов РМО, обычно на уровне предприятия
- Координация общих стандартов качества проектов между менеджером проекта и любым внешним или внутренним сотрудником, отвечающим за качество, или организацией, следящей за соблюдением стандартов.

Функции менеджера проекта:

- Менеджеры проекта ориентированы на стратегические интересы организации.
- Менеджер проекта отвечает за выполнение конкретных целей проекта в рамках ограничений проекта.
- Менеджер проекта сосредоточивается на конкретных целях проекта, управляя основными изменениями в содержании программы и может рассматривать их как потенциальные возможности для более успешного достижения целей.
- Менеджер проекта управляет ресурсами, переданными проекту, с целью более точного выполнения целей проекта.
- Менеджер проекта управляет содержанием, расписанием, стоимостью и качеством продуктов, входящих в пакеты работ.
- Менеджер проекта предоставляет отчет о прогрессе проекта и другую информацию, касающуюся его проекта.

Вопрос 4. Типология проектов

Сложность и многогранность управления проектами
дифференциация средств и способов управления обусловили
необходимость классификации

Классификация – это результат разделения сложного процесса на классы (группы) и подклассы родственных явлений с целью облегчения работы по их распознаванию.

Классификация проектов необходима:

- а) для облегчения портфельного анализа,**
- б) для принятия решения о реализации проекта.**

Типология – менее тщательно проведенная классификация
Для осуществления классификации (типологии) необходима
система критериев

Для типологии проектов применяется
система из множества критериев
(оснований)

Например:

- А) Характер экономической ситуации;*
 - Б) Возможности реализации проекта;*
 - В) Масштабы проекта;*
 - Г) Структура кризиса;*
 - Д) Ресурсный потенциал проекта;*
 - Е) Временные характеристики проекта.*
- и т.д.*

○ По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют:

○ **Организационные проекты** связаны с реформированием предприятий, созданием новой организации, проведением мероприятий.

○ **Экономические проекты** связаны с реструктуризацией предприятий, приватизацией, аудитом, совершенствованием налоговой системы.

○ **Социальные проекты** связаны с решением социальных проблем. Это может быть совершенствование социального обеспечения, пенсионного законодательства, ликвидация последствий природных явлений и социальных потрясений.

○ **Технические проекты** связаны с разработкой нового продукта.

◎ *По составу и структуре* проектов и его предметной области проекты разделяются на:

- ◎ **Монопроект** — отдельный проект различного типа.
- ◎ **Мультипроект** — комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов.
- ◎ **Мегапроект** — целевые программы развития регионов, отраслей, включает несколько моно- и мультипроектов.

◎ **По масштабу**, т.е., по размерам проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир проекты делят на

- ◎ малые,
- ◎ средние,
- ◎ крупные и
- ◎ очень крупные (мегапроекты).

◎ *По длительности* проекты
подразделяются на:

- ◎ краткосрочные,
- ◎ среднесрочные и
- ◎ долгосрочные.

◎ ***По степени сложности*** проекты
делятся на:

◎ простые,

◎ сложные и

◎ очень сложные.

◎ Сложность проектов определяется степенью
финансовой, технологической, технической,
организационной сложности