

Лекция 1:

Введение в управление проектами

Знать:

- сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной;
- основные отличия управления проектами от других областей управления;
- основные специфические методы управления проектами;
- международные стандарты управления проектами;

Уметь:

- идентифицировать проекты как особую область управления;
- определять факторы, влияющие на проект;

Владеть:

- терминологией проектного управления

Ключевые термины: проект, управление проектами, процессы управления проектами, методология управления проектами, принципы управления проектами, стандарты управления проектами.

1.1. Понятия «проект» и «управление проектами»

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

Всем проектам присущи три важные характеристики:

1. Наличие дат начала и завершения.
2. Результат каждого проекта — уникальный продукт или услуга.
3. Направленность проекта на достижение определенных целей.

Управление проектами означает применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований.

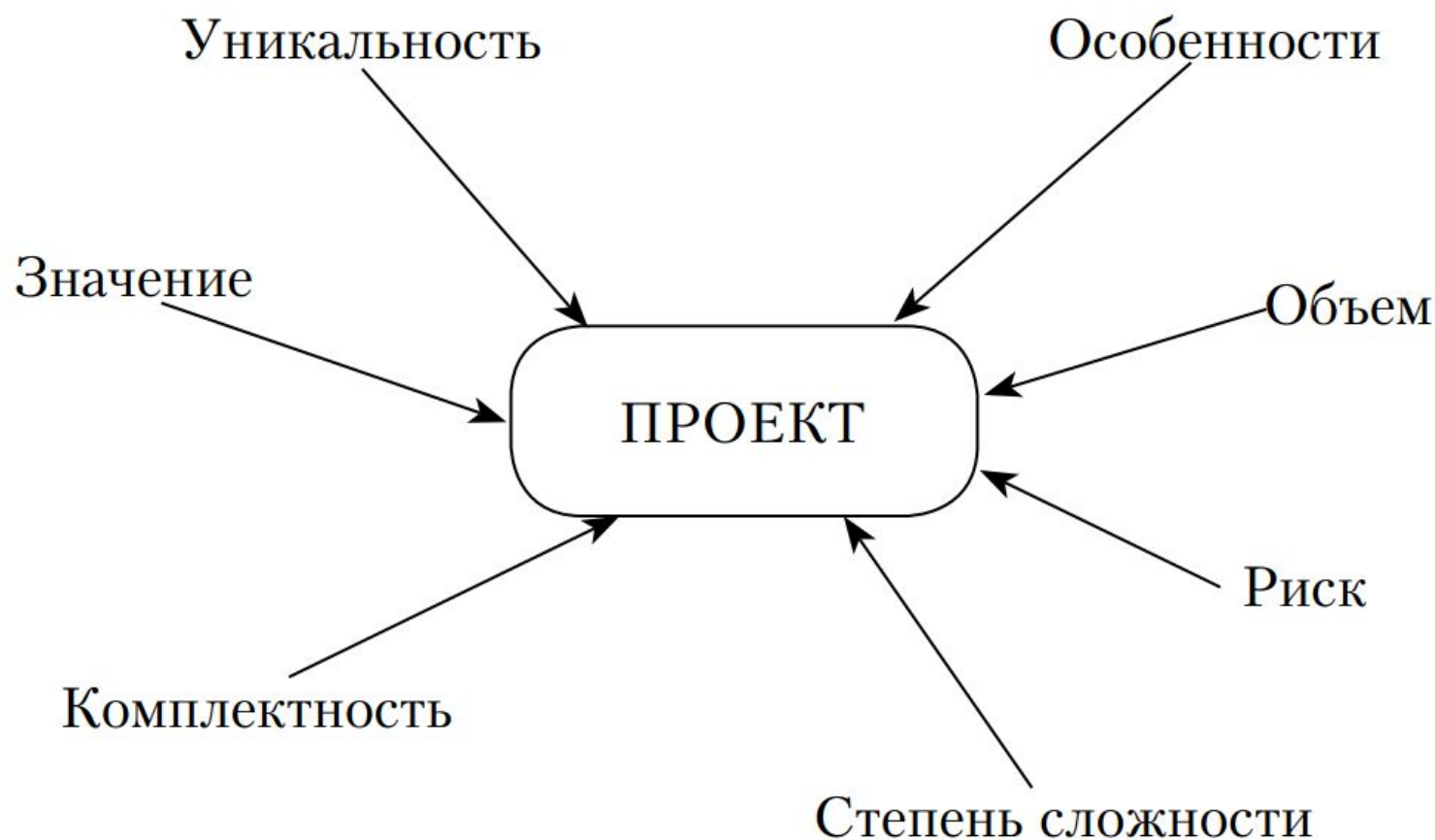
Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентировано на достижение определенной цели
Направленность на удовлетворение интересов	Организация, в которой осуществляются процессы управления	Заказчик, которому важен конкретный результат проекта
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам ¹	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)

Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия	Результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

Факторы, влияющие на проект:



Методология управления проектами

Методологию принято определять как некую совокупность научных принципов, которая обеспечивает исследовательский процесс необходимым набором методов и приемов, посредством которых выясняется сущность рассматриваемого экономического явления или процесса, его движущие силы и вектор развития.

Принципы:

- принцип обоснованности;
- принцип историзма;
- принцип системности;
- принцип комплексности;
- принцип классификации;
- принцип эффективности.

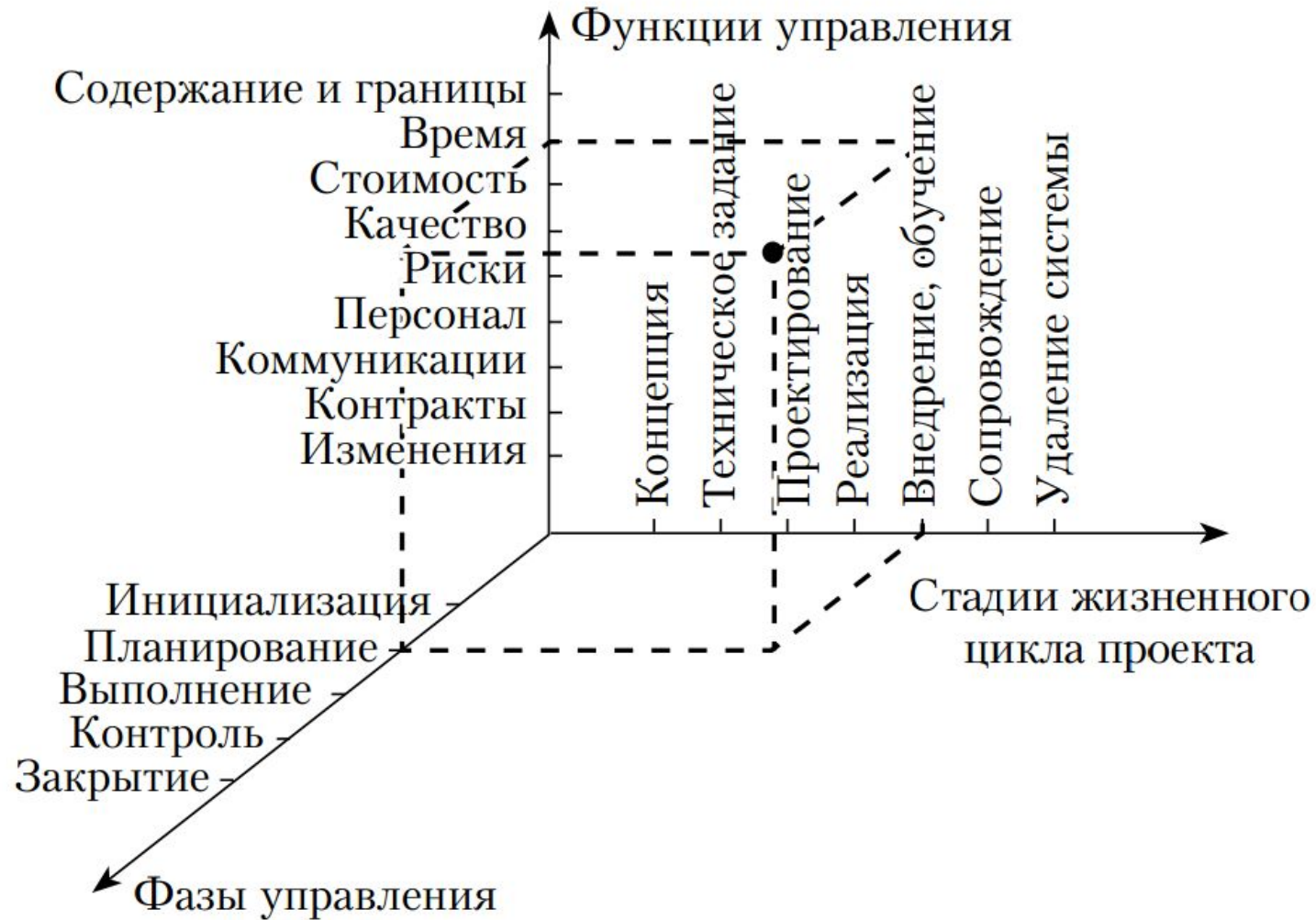
Основные элементы для успешного управления проектами:

- 1) ограничение масштаба проекта;
- 2) возможность разделения продукта на части;
- 3) возможность разбиения проекта;
- 4) создание малых групп и управление ими;
- 5) небольшое количество жестких правил, применяемых для
усиления координации и синхронизации;
- 6) хорошие коммуникации, как внутри команд и функциональных групп, так и между ними;
- 7) гибкость производственного процесса, необходимая для приспособления к меняющимся условиям.

Стандарты управления проектами

- международные — стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
- национальные — созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
- общественные — подготовленные и принятые сообществом специалистов;
- частные — комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;
- корпоративные — разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Стандарт Project Management Body of Knowledge (PMBOK)



Области знаний, связанные с управлением проектами:

- управление интеграцией проекта (Project Integration Management);
- управление содержанием проекта (Project Scope Management);
- управление сроками проекта (Project time Management);
- управление стоимостью проекта (Project Cost Management);
- управление качеством проекта (Project Quality Management);
- управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management);
- управление взаимодействием в проекте (Project Communications Management);
- управление рисками проекта (Project Risk Management);
- управление контрактами проекта (Project Procurement Management).

Стандарт IPMA Competence Baseline (ICB)

ICB, в отличие от PMBOK, придерживается компетентностного, деятельностного подхода, т.е. определяет области квалификации и компетентности в управлении проектами, а также принципы оценки кандидата на получение сертификата. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов.

Каждая входящая в IPMA национальная ассоциация (32) ответственна за разработку и утверждение собственных Национальных требований по компетентности (National Competence Baseline — NCB) со ссылкой на ICB и в соответствии с ним, а также с учетом национальных особенностей и культуры. Национальные требования оцениваются специальным Комитетом IPMA на соответствие ICB и основным критериям сертификации согласно стандарту EN 45013

Стандарт ISO 10006 – основополагающий документ из серии стандартов, подготовленных техническим комитетом ISO/TC 176 «Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации.

Стандарт основан на принципе эффективности проектирования оптимального процесса, а не на контроле конечного результата.

В данной серии стандартов процессы сгруппированы в 2 категории:

- 1) Процессы, связанные с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка). **Стандарт ISO 9004-1.**
- 2) Процессы управления проектом. **Стандарт ISO 10006.**

Стандарт ISO 10006

Охватывает 10 групп процессов управления проектом.

Первая группа – процесс разработки стратегии и определение направления хода работ.

Вторая группа – управление взаимосвязями процессов.

Остальные восемь групп – это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, инф. потоками, риском и контрактами.

Стандарт ориентирован на проекты широкого спектра – малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий.

Стандарт OPM3 (Organization Project Management Maturity Model) – стандарт, характеризующий зрелость управления проектами.

Общая характеристика уровней зрелости организации¹

Уровень зрелости (оценка, балл)	Характеристика уровня
Уровень 1	Начальный, нулевой уровень. Работники действуют, исходя из своих личных представлений о целях работы. Отсутствуют внутренние регулирующие документы. Действия не документируются, бизнес-знания не отделены от работников (знания пропадают при увольнении работников). Бизнес-процессы в организации не описаны и, соответственно, не классифицированы. Деятельность компании непрозрачна даже для основного персонала
Уровень 2	Уровень осознания. Руководство компании решило превзойти начальный уровень. Появляются внутренние стандарты, описывающие основные бизнес-процессы компании. Возникает повторяемость — выполнение новых проектов основывается на опыте выполнения предыдущих проектов
Уровень 3	Уровень управляемости. В организации задокументированы и стандартизированы все бизнес-процессы. Система управления оказывается отделенной от всего персонала организации, т.е. появляется внутренний «свод законов». Этим законам следует весь персонал организации, включая топ-менеджмент

Стандарт OPM3 (Organization Project Management Maturity Model)

Уровень 4	Уровень измеряемости. В компании вводится количественная система оценки эффективности бизнес-процессов (используются как финансовые, так и натуральные показатели). Одновременно используется та или иная система оценки работы персонала, например, система ключевых показателей. Обе системы, описание бизнес-процессов и оценки персонала синхронизированы между собой — эффективная деятельность компании приводит к стимулированию персонала
Уровень 5	Уровень совершенствования. На основе анализа количественных показателей в компании проводится корректировка (реинжиниринг) бизнес-процессов. Коррективы отражаются во внутренних документах. Важно то, что процесс коррекции носит постоянный, системный характер

Стандарт OPM3 (Organization Project Management Maturity Model)

Представляет собой всесторонний подход, помогающий организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов.

OPM3 – стандарт для корпоративного управления проектами.

Домашнее задание:

1. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да — почему? Если нет — какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?
2. Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу курсовую работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?