

Христофорова Юлия Александровна
старший преподаватель кафедры ЛБС (314-18)

khristoforovajulia@gmail.com

Введение в дисциплину «Управление проектами».
Основные термины.

Строительные проекты:

- Сооружение пирамид в Египте;
- Строительство Великой Китайской стены;
- Строительство дворцов (Зимний дворец в Санкт-Петербурге);

Военные проекты:

- Походы Александра Македонского;
- Нападение Германии на СССР;
- Война в Персидском заливе;

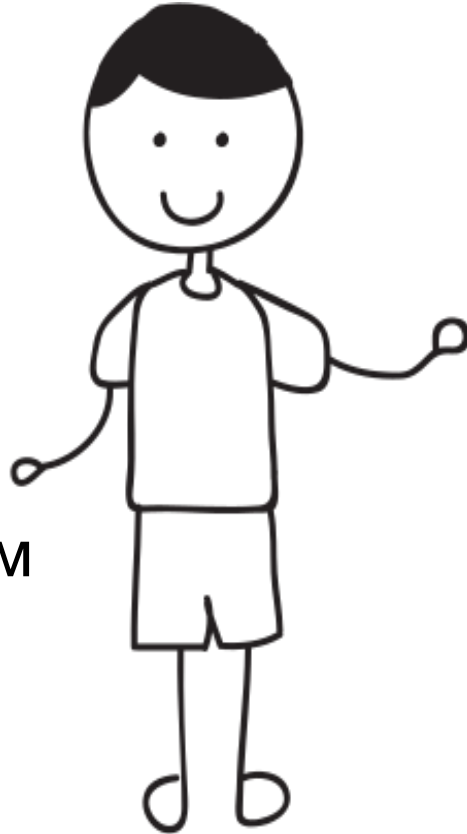
Технические проекты:

- Высадка человека на Луну;
- Сооружение Транссибирской магистрали.

Все мыслительные затруднения, с которыми мы сталкиваемся в жизни, делятся на **задачи** и **проблемы**

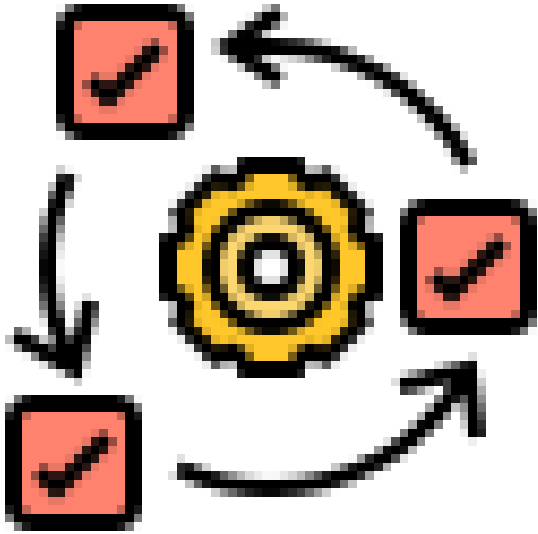
ЗАДАЧА

- конкретна
- четко сформулирована
- имеет известный алгоритм решения и цель
- требует четкого соблюдения инструкций



ПРОБЛЕМА

- плохо сформулирована
- не имеет алгоритма решения и четкой цели
- требует самостоятельности и творческого подхода



vs



для решения задач
существует
операционный
менеджмент

для решения проблем
- **проектный метод**

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

Операционная деятельность – циклически повторяемая деятельность, не имеет явного срока окончания. Пример, серийное производство гемоглобинометров.

Управление проектом – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Цель проекта – конкретный измеримый результат наиболее успешной реализации проекта при конкретных заданных ограничениях и условиях обеспеченности.

- уметь отличать задачи от проблем
- уметь входить в проблемное поле, т.е. формулировать проблему и исследовать ее
- работать с проблемой, используя метод проектов, а с задачей, используя операционный менеджмент
- научиться самостоятельно создавать алгоритмы решения проблемы, т.е. проекты

Характерные признаки проекта

- Наличие цели
- Наличие изменений
- Временный характер проекта
- Уникальный продукт:
 - -продукт
 - -услуга
 - -результат, последствия, к которым привел проект
- Ограниченность требуемых ресурсов
- Комплексность и разграничение
- Специфическая организация проекта



Формулирование целей проекта необходимо осуществлять в соответствии с **требованиями SMART**, согласно которым они должны быть:

— ясными и точными (S – Specific);

— измеримыми (M–Measurable);

— достижимыми (A – Achievable);

— непротиворечивыми как между собой, так и со стратегическими целями организации (R – Related);

— определены по срокам их достижения (T – Time-bound).

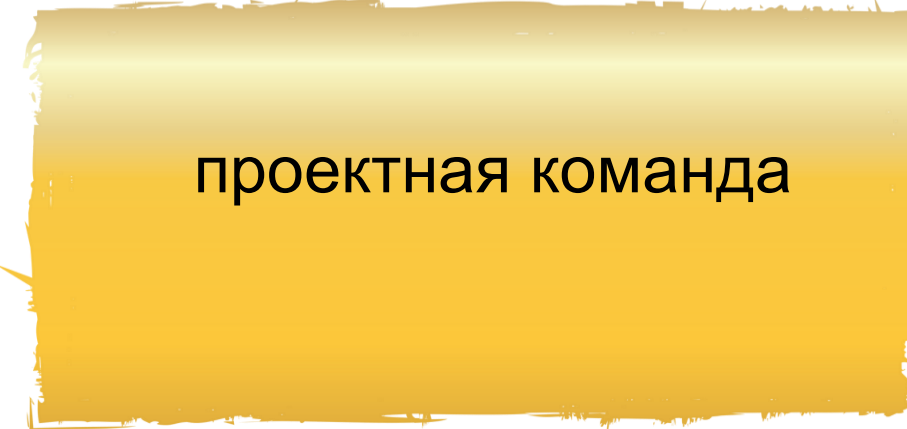
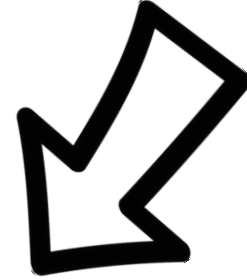
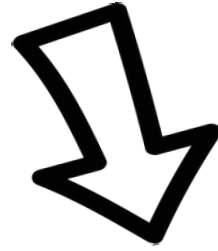
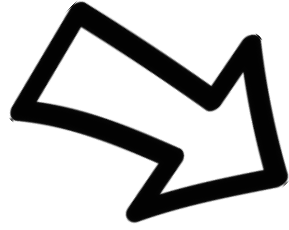
Отличие проектной деятельности от традиционного менеджмента

Критерии	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентирован на достижение определенной цели
Какие интересы удовлетворяются	Организация, в которой осуществляются процессы управления	Заказчик, которому важен результат проекта
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Планирование	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации	Результаты оцениваются по окончании проекта
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

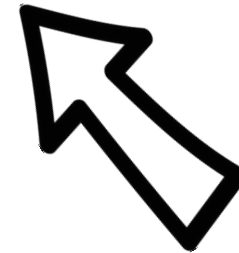
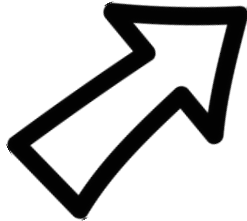
стейкхолдер

стейкхолдер

стейкхолдер



проектная команда



стейкхолдер

стейкхолдер

стейкхолдер

Участники проектной деятельности

Заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта. Физическое или юридическое лицо. Одна организация или несколько объединивших усилия, интересы и капиталы. Заказчиками могут быть инвесторы.

Инициатор – выдвигает главную идею

Инвестор (спонсор) – сторона, вкладывающая средства в проект. В некоторых случаях, одно лицо с заказчиком.

Проектировщик – проектные организации, которые разрабатывают проектно-сметную документацию.

Поставщик – организации, которые обеспечивают материально-техническое обеспечение проекта.

Подрядчик – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Руководитель проекта – юридическое лицо, которому Заказчик делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта.

Команда проекта – группа специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Классификация проектов

1. По уровню проекта

- Проект
- Программа
- Система

2. По длительности проекта

- Краткосрочные (до одного года)
- Среднесрочные (от одного года)
- Долгосрочные (свыше 5 лет)

3. По степени новаторства

- Традиционные
- Нетрадиционные

4. По составу и структуре проекта

- Монопроект – отдельный проект различного типа, вида
- Мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов.
- Мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов

Классификация проектов

5. По характеру целевой задачи

- Социальные
- Экономические
- Организационные
- Технические
- Смешанные

6. По характеру предметной области

- Учебно-образовательные
- Проекты исследования и развития
- Инновационные проекты (главная цель – разработка новых технологий, ноу-хау и т.д.)
- Инвестиционные проекты (главная цель – создание и реновация основных фондов, требующих инвестиций)
- Комбинированные проекты

7. Технические/нетехнические проекты

Технические проекты

Ключевая фигура проекта - инженер

Действия, ориентированные на законы естественных наук

Решения принимаются в соответствии с алгоритмами

Линейная иерархия целей и задач

Детерминированные (линейные) действия

Достижение цели в качестве функции затрат

Нетехнические проекты

Ключевая фигура проекта - предприниматель

Действия, ориентированные на интересы стейкхолдеров

Решения принимаются в соответствии с интересами людей

Отсутствие ясно выраженной иерархии целей и задач

Недетерминированные действия

Достижение цели в качестве функции риска

Организационные структуры проекта

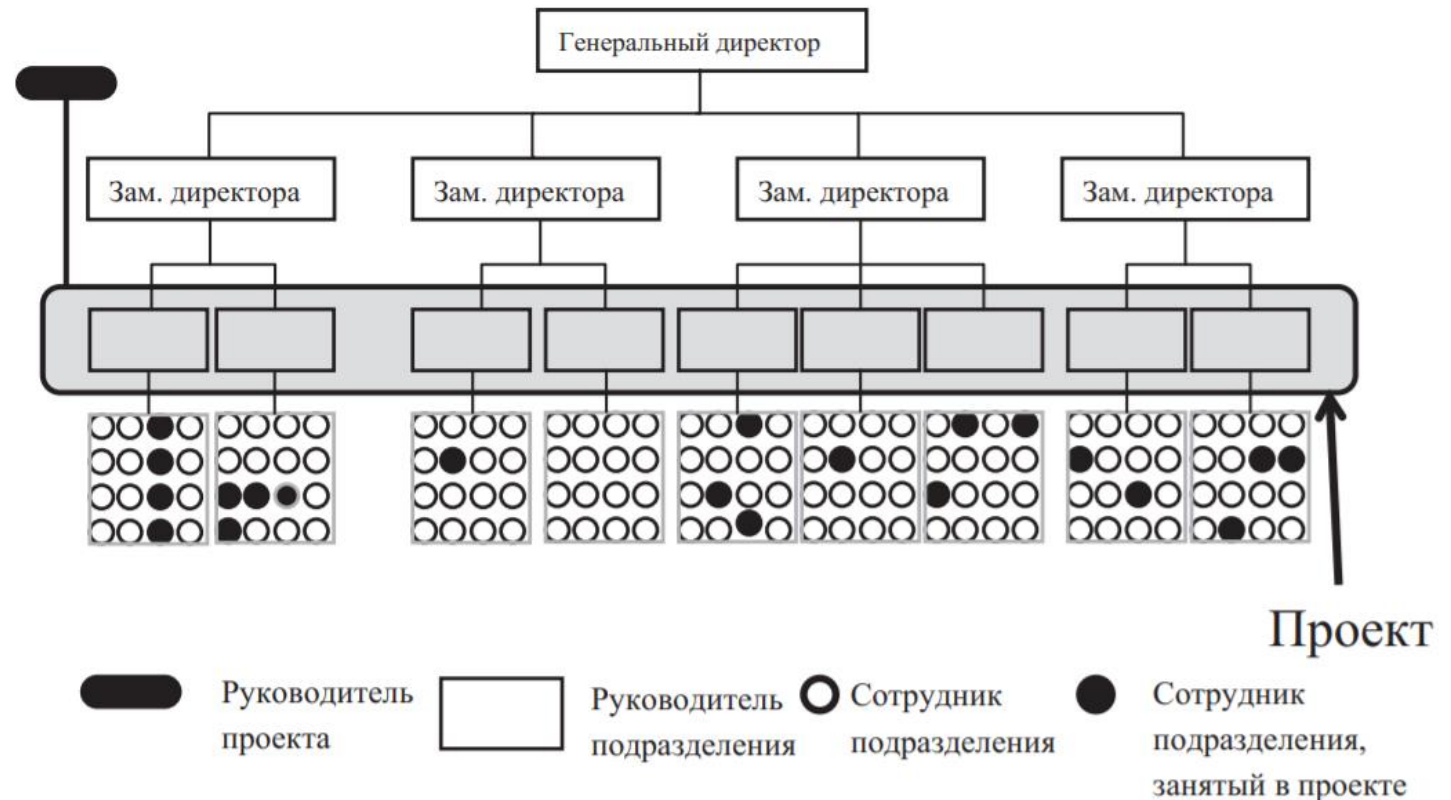
Функциональная структура – в которой для каждого служащего четко определен один вышестоящий руководитель. При этом сотрудники сгруппированы по специальностям: маркетинг, производство, закупки и т.п.

Преимущества:

- отсутствие изменений в структуре организации;
- «гибкое» использование персонала

Недостатки:

- Отсутствие центра
- Слабые связи между функциональными отделами
- Слабая мотивация
- Большие временные затраты



Организационные структуры проекта

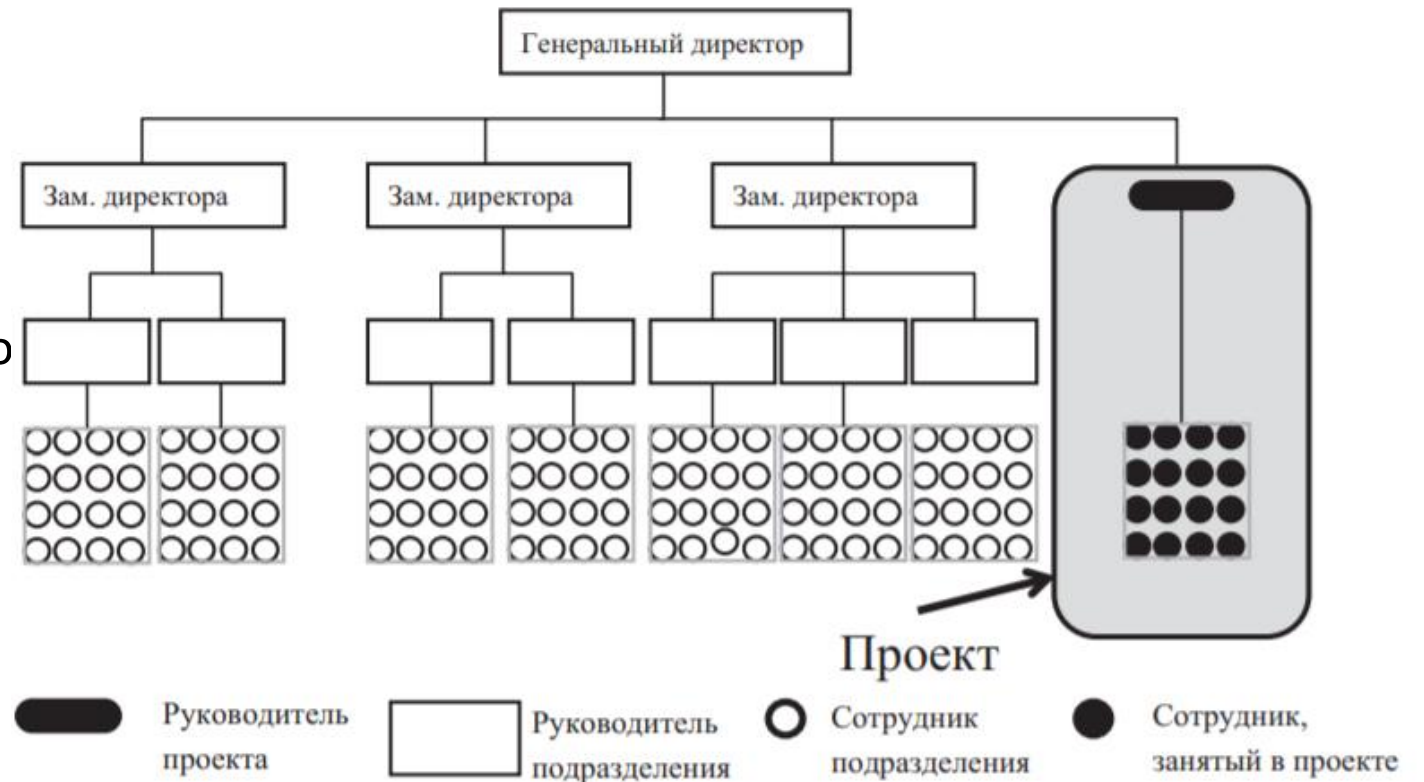
Проектная структура. Проектные команды образуют собственные подразделения, созданные на время выполнения проекта и возглавляемые руководителями проектов. Члены команды ориентированы на достижение целей проекта и подчиняются только его руководителю.

Преимущества

- Концентрация внимания на проекте
- Меньшие временные затраты
- Высокий уровень мотивации
- Высокий уровень кросс-функционально
- Интеграции

Недостатки

- Стоимость
- Противостояние между проектной и основной организацией
- Не всегда профессиональное разрешение проблем



Организационные структуры проекта

Матричная структура – компромисс между функциональной и проектной структурами. Подчинение руководителю проекта и функциональному руководителю.

Слабая (функциональная) матрица – незначительная власть руководителя

Жесткая матрица – менеджер проекта выше функционального менеджера.

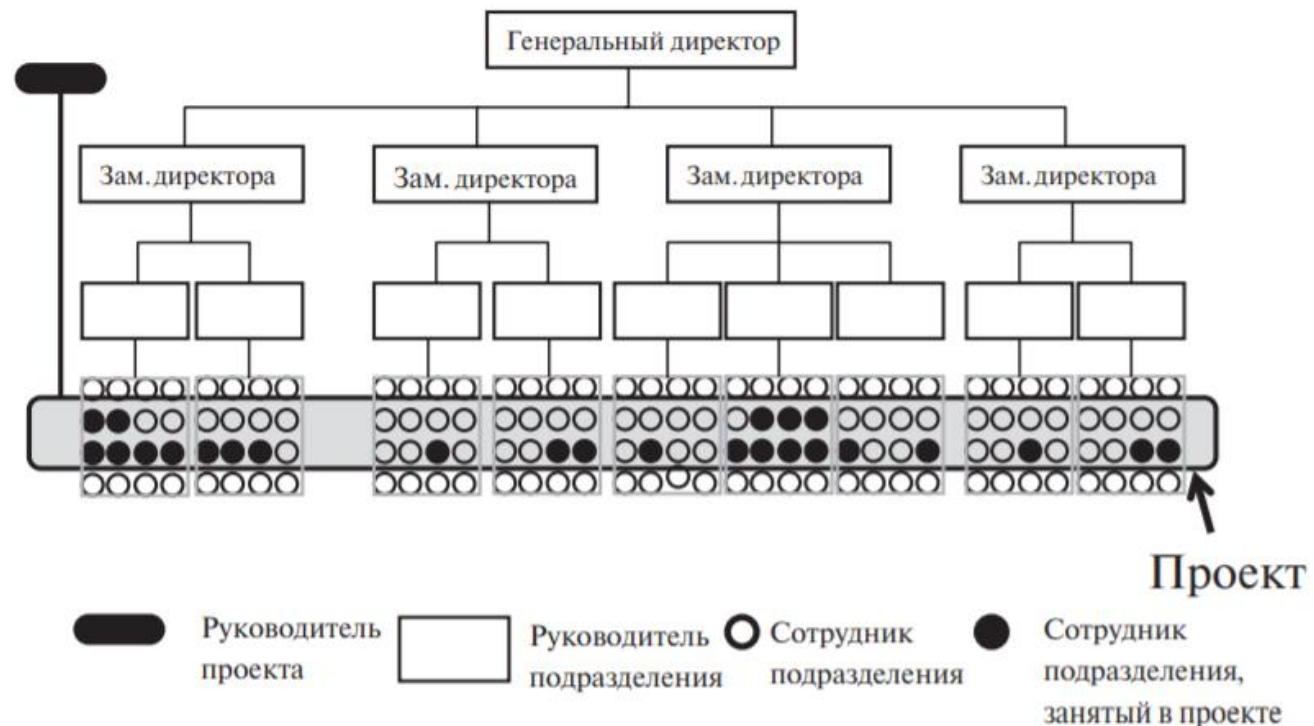
Сбалансированная матрица

Преимущества:

- Гибкое использование ресурсов

Недостатки:

- Личные конфликты
- Конкурентная борьба за обладание ограниченными ресурсами
- Нарушение принципа единоначалия

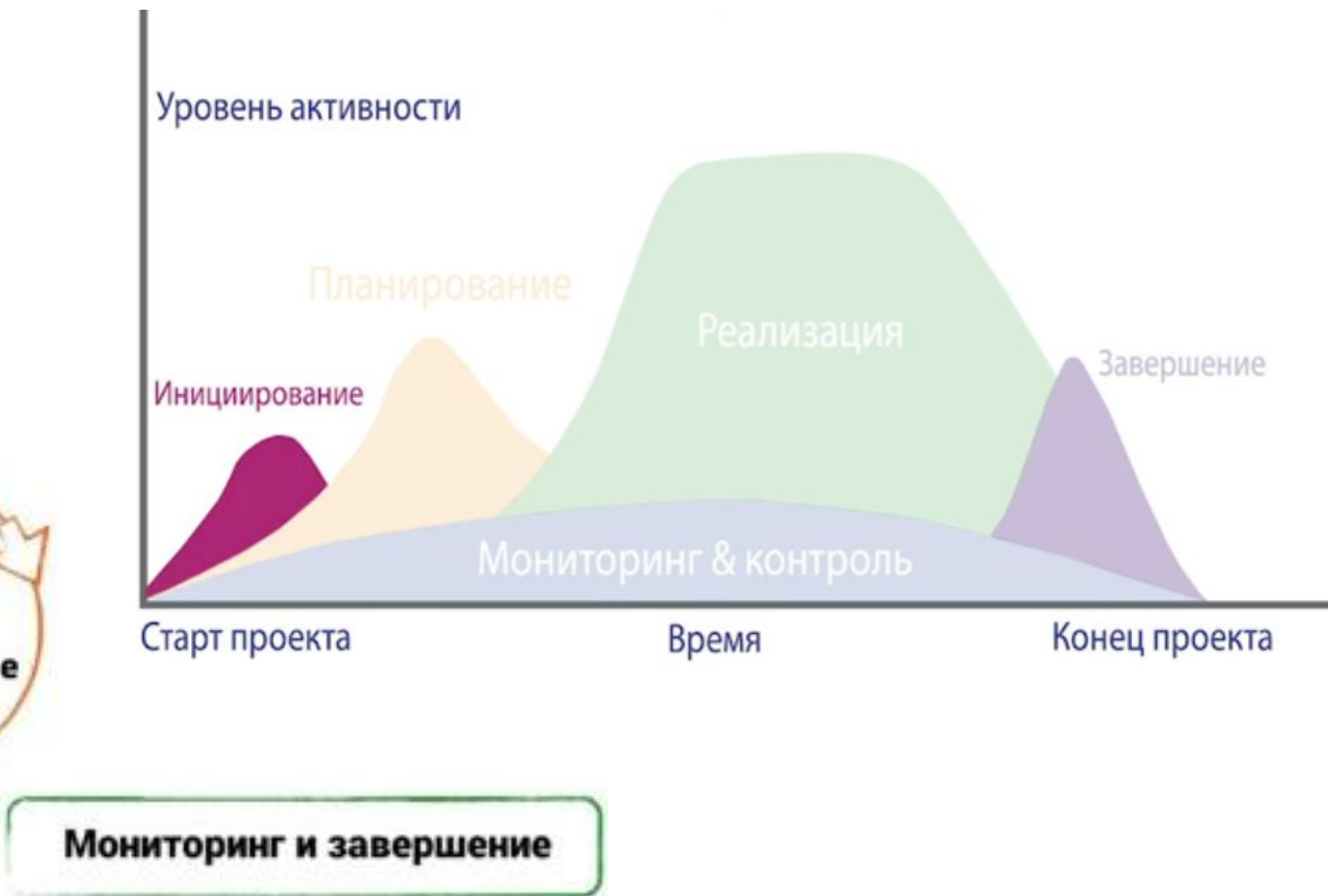


Жизненный цикл проекта

Проект разбит на этапы, которые исполняются в строго определённой последовательности; применение методов календарно-сетевого планирования (диаграмма Ганта, сетевое управление)



Жизненный цикл проекта



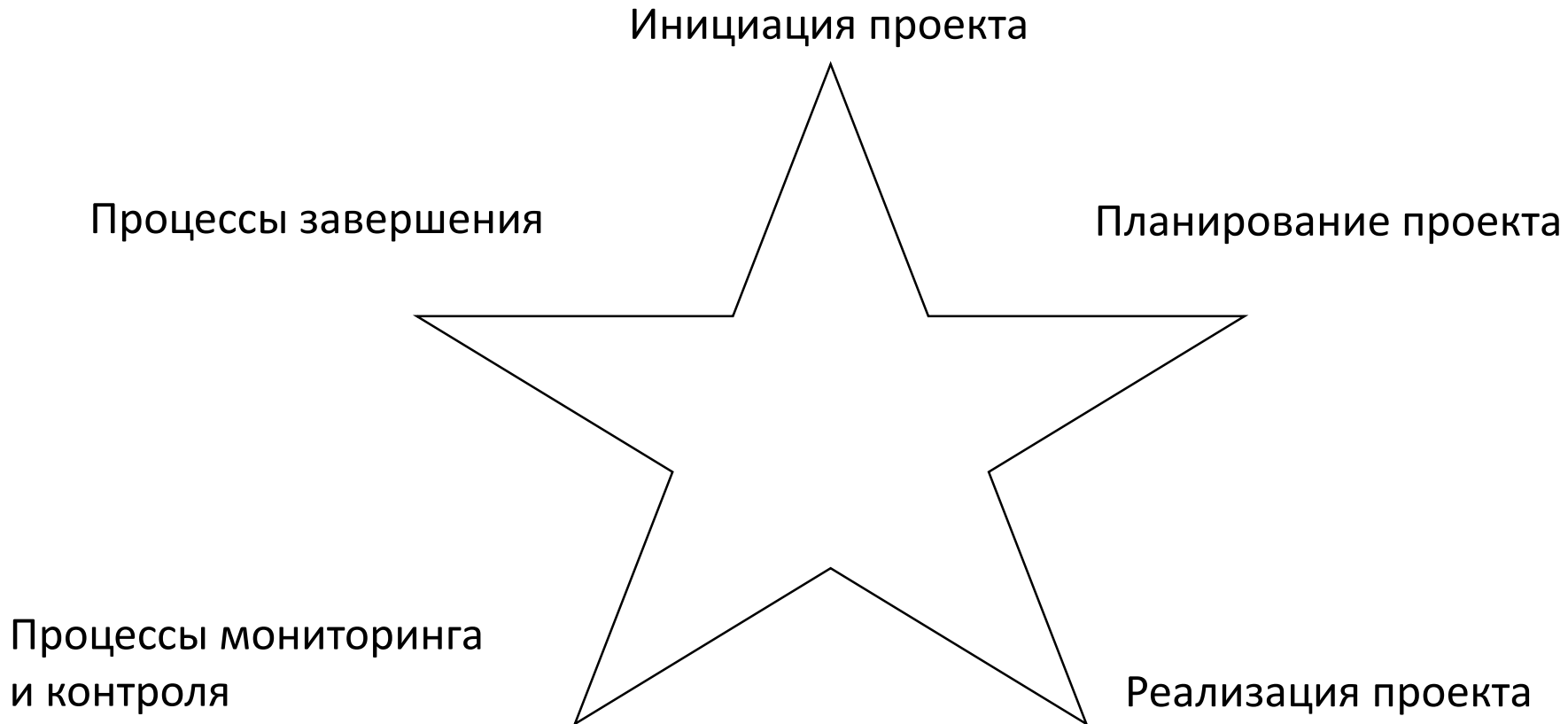
Фаза планирования

- Что должно быть сделано?
- Кто может это сделать? Имеются ли специалисты внутри команды или нужно привлекать сторонних?
- Как следует выполнять работу?
- Чем должна выполняться работа?
Какие ресурсы необходимы?
- Когда работа должна быть выполнена?



Процессы управления проектом

Процесс — это совокупность взаимосвязанных комплексов работ, задач, имеющая четко обозначенные вход и выход и протекающая в рамках информационных связей, закрепленных соответствующей организационной структурой.



Инициация проекта

Инициация - процесс определения и признания существования нового проекта или признания необходимости перехода к следующей фазе существующего проекта.

Группа процессов инициации:

1. Разработка устава проекта
2. Определение заинтересованных сторон проекта.

В результате определяются

1. цели, содержание проекта и утверждение финансовых ресурсов.
2. Внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта
3. Руководитель проекта

1. Разработка устава проекта

Цель устава проекта – авторизовать проект.

Устав проекта — документ, в котором по итогам инициации проекта описываются основные решения, принятые по определению основных параметров проекта и по его организации:

- назначение или обоснование проекта;
- цели проекта;
- требования к продукту проекта;
- риски;
- расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- назначенный руководитель проекта.

Утверждение устава проекта=официальное признание существование проекта

2. Определение заинтересованных сторон проекта.

Создается реестр заинтересованных сторон, их роль в проекте, стратегия работы

Подготовка (планирование) проекта

Цель – разработка плана управления проектом.

План управления проектом — это документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.

Базовый план проекта:

-*базовый план* по содержанию состоит из описания всех результатов и работ проекта, а также их связей, используется для анализа хода исполнения проекта и включает в себя описание содержания проекта; иерархическую структуру работ проекта (ИСР); словарь ИСР.

-*базовое расписание* содержит одобренные ключевыми стейкхолдерами даты начала и окончания для всех работ.

-*базовый план по стоимости* показывает, какие затраты на выполнение работ проекта потребуются в каждый конкретный период времени (месяц, квартал, год) жизненного цикла проекта

Процесс реализации проекта

Цель – обеспечить выполнение всех работ по проекту согласно генеральному плану проекта с заданным уровнем качества.

Главная задача – реализация плана проекта

Вспомогательные процессы:

- Обеспечение качества
- Создание и развитие команды
- Распределение информации
- Выбор поставщиков

Процесс мониторинга и контроля

Цель – отслеживании состояния исполнения работ по проекту и выявления областей, на которые следует обратить внимание для улучшения выполнения проекта или сокращения возможных потерь.

- сбор данных о фактическом исполнении работ по проекту, оценку исполнения работ в соответствии с планом управления проектом и распространение информации об исполнении в рамках проекта;
- сбор данных и расчет показателей эффективности по проекту, выявление и оценку тенденций, проблем, новых рисков;
- определение необходимых корректирующих или предупреждающих действий либо их повторное планирование и отслеживание с целью определить, удалось ли решить проблему с помощью предпринятых действий.

Процесс завершения

Цель – формальное завершение проекта и передача результатов заинтересованным лицам в установленном порядке.

Завершение проекта включает в себя следующие виды деятельности:

- сдачу в эксплуатацию результатов работ по проекту;
- закрытие контрактов;
- гарантийное обслуживание продукции проекта;
- анализ и оценку достигнутых результатов;
- накопление данных для осуществления последующих проектов.