

УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ ПРОЕКТА. Часть 2.



ВЫПОЛНИЛ СТУДЕНТ: СЕНЯКОВА А.А.

ГРУППА: СУМОЗ-162

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ: СКУКИН В.А.

2017

Содержание



- **Ресурсное планирование проекта.**
- **Бюджетирование проекта.**
- **Документирование плана проекта.**
- **Организационные уровни управления проектами.**

Ресурсное планирование проекта.



ДЛЯ ЦЕЛЕЙ РЕСУРСНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВЫДЕЛЯТЬ ДВА ОСНОВНЫХ ТИПА РЕСУРСОВ: НЕВОСПРОИЗВОДИМЫЕ РЕСУРСЫ ТИПА «ЭНЕРГИЯ» И ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ РЕСУРСЫ ТИПА «МОЩНОСТИ».

РЕСУРСЫ ТИПА «ЭНЕРГИЯ» – НЕВОСПРОИЗВОДИМЫЕ, НАКАПЛИВАЕМЫЕ, СКЛАДИРУЕМЫЕ РЕСУРСЫ, КОТОРЫЕ РАСХОДУЮТСЯ ПОЛНОСТЬЮ, НЕ ДОПУСКАЯ ПОВТОРНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.

РЕСУРСЫ ТИПА «МОЩНОСТИ» – ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ, НЕНАКАПЛИВАЕМЫЕ, НЕСКЛАДИРУЕМЫЕ РЕСУРСЫ. К ДАННОМУ ТИПУ ОТНОСЯТ РЕСУРСЫ, КОТОРЫЕ В ХОДЕ РАБОТЫ СОХРАНЯЮТ СВОЮ НАТУРАЛЬНО-ВЕЩЕСТВЕННУЮ ФОРМУ И ПО МЕРЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ИЗ ОДНИХ РАБОТ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ НА ДРУГИХ РАБОТАХ.

Ресурсное планирование проекта.



Классическая модель проекта, основанная на использовании метода критического пути (МКП), строит график из предположения, что все необходимые ресурсы доступны, то есть при выполнении оценок продолжительности работ предполагается, что все необходимые ресурсы всегда доступны в требуемом количестве.

Включение информации о ресурсных потребностях в расписание проекта на этапе планирования позволяет:

- оценить конкретные сроки и объемы потребностей в ресурсах;
- определить узкие места проекта, в которых потребность в ресурсе превышает его доступное количество, в результате чего возможна задержка работ;
- оценить стоимость проекта на основе данных об использовании ресурсов.

Ресурсное планирование проекта



В общем виде алгоритм ресурсного планирования проекта включает три основных этапа:

- 1. Определение ресурсов (описание ресурса и определение максимально доступного количества данного ресурса).
- 2. Соответствие ресурсов задачам.
- 3. Анализ расписания проекта и разрешение противоречий, возникших между требуемым количеством ресурса и его количеством, имеющимся в наличии.

Ресурсное планирование проекта



Существуют два основных пути разрешения ресурсных перегрузок:

- Ресурсное планирование при ограничении по времени;
- Планирование при ограниченных ресурсах.

Первый подход - *ресурсное планирование при ограничении по времени*, предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Второй подход - *планирование при ограниченных ресурсах*, предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта.

Бюджетирование проекта.



**ПОД БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ ПОНИМАЕТСЯ ОПРЕДЕЛЕНИЕ
СТОИМОСТНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ВЫПОЛНЯЕМЫХ В РАМКАХ ПРОЕКТА
РАБОТ И ПРОЕКТА В ЦЕЛОМ, ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА
ПРОЕКТА, СОДЕРЖАЩЕГО УСТАНОВЛЕННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
ЗАТРАТ ПО ВИДАМ РАБОТ, СТАТЬЯМ ЗАТРАТ, ПО ВРЕМЕНИ
ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ПО ЦЕНТРАМ ЗАТРАТ ИЛИ ПО ИНОЙ
СТРУКТУРЕ.**

Бюджетирование проекта.



В течение жизненного цикла проекта бюджет проекта проходит различные фазы своего развития, постепенно конкретизируется, уточняется и дорабатывается. Различным стадиям жизненного цикла проекта соответствуют разные типы бюджетов, которые могут быть классифицированы следующим образом:

- предварительный (оценочный) бюджет;
- утвержденный (официальный) бюджет;
- текущий (корректируемый) бюджет;
- фактический бюджет.

Бюджетирование проекта.



Стадии проекта	Виды бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Концепция проекта	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование платежей и потребности в финансах	25-40%
Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых средств	15-20%
Технико-экономическое обоснование			
Тендеры, переговоры и контракты	Уточненный бюджет	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8-10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	Директивное ограничение использования ресурсов	5-8%
Реализация проекта	Фактический бюджет	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-5%
Сдача в эксплуатацию			
Эксплуатация			
Завершение проекта			

Документирование плана проекта.



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ИМЕВШЕЙ МЕСТО НА СТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЗАДОКУМЕНТИРОВАНЫ И ПРЕДСТАВЛЕНЫ ДЛЯ УТВЕРЖДЕНИЯ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ.

РАЗРАБОТКА, ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАПРАВЛЕНЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ:

- ОБЕСПЕЧИТЬ ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА И ПУТЕЙ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ, А ТАКЖЕ СОГЛАСИЕ С НИМИ.**
- ОБЕСПЕЧИТЬ НАЛИЧИЕ ФОРМАЛЬНОГО ОПИСАНИЯ ТРЕБУЕМЫХ РЕСУРСОВ (ВРЕМЕНИ, ДЕНЕГ, ШТАТА) И ВЕХ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОСТИГНУТЫ.**
- СОЗДАТЬ ФОРМАЛЬНУЮ ОСНОВУ ДЛЯ ОЦЕНКИ И ОТОБРАЖЕНИЯ ХОДА РАБОТ ПО ПРОЕКТУ.**
- СОЗДАТЬ ФОРМАЛЬНУЮ ОСНОВУ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ.**

Документирование плана проекта.

Краткий обзор проекта, в том числе:

- цели и ожидаемые результаты проекта;
- стратегия реализации проекта;
- объем работ;
- организационные связи.

Структура проекта, в том числе:

- особенности структуры проекта;
- роли и ответственность участников проекта;
- процесс управления проектом.

Комплекс работ, в том числе:

- работы проекта, оценка их объема и сложности;
- внешние задачи;
- возможные изменения.

Ресурсное обеспечение, в том числе:

- персонал;
- оборудование;
- средства;
- прочие ресурсы.

Графики работ, в том числе:

- ССГ\СОС;
- список вех.
- Таблицы расхода ресурсов

Финансирование проекта, в том числе:

- бюджет;
- план затрат;
- фонды;
- принятые допущения.

Ограничения, риски и неопределенности, в том числе:

- зависимости от внешних обстоятельств;
- риски и неопределенности;
- процедуры разрешения проблем.

Организационные уровни управления проектами.



ПРОЕКТЫ ОБЫЧНО ЯВЛЯЮТСЯ СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОСТАТОЧНО КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НАПРАВЛЕНЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ-ЗАКАЗЧИКОВ. ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА МОЖЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ В РАМКАХ ОДНОЙ ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ-ИСПОЛНИТЕЛЕЙ.

В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ КОНЦЕПЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА ДОЛЖНЫ БЫТЬ СОГЛАСОВАНЫ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНом РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ-ИСПОЛНИТЕЛЯ И СТРУКТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В НЕЙ.

Организационные уровни управления проектами.



Разработка проекта последовательно проходит три ключевых этапа:

- 1. Проработка проекта на концептуальном уровне. Этот процесс протекает на уровне высшего руководства компании. На этом этапе определяются основные принципы взаимодействия и степень вовлеченности различных участников проекта, определяются взаимоотношения на уровне подразделений, отделов и управленческого аппарата, назначается руководство проекта.
- 2. Разработка проекта на уровне стратегии. На данном этапе руководством проекта распределяется ответственность за достижение ключевых вех и формируется команда проекта. Организационными элементами здесь могут быть отдельные подразделения, отделы, ключевые менеджеры.
- 3. Организация выполнения работ. На этом этапе внутри команды проекта распределяется ответственность за выполнение отдельных работ, назначаются исполнители и поддерживающие ресурсы.

Организационные уровни управления проектами.

Рис.1.

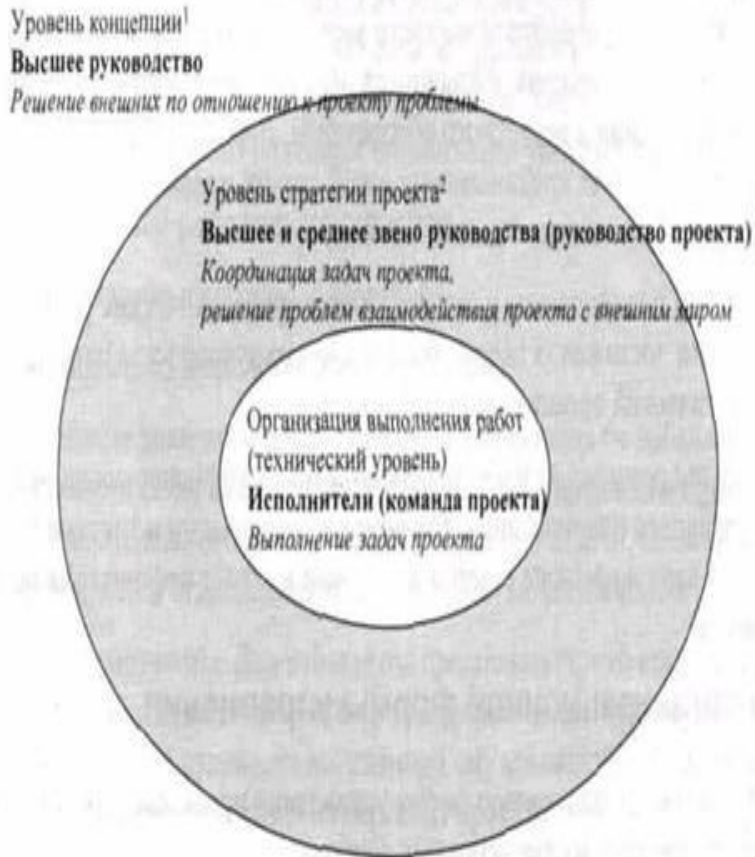
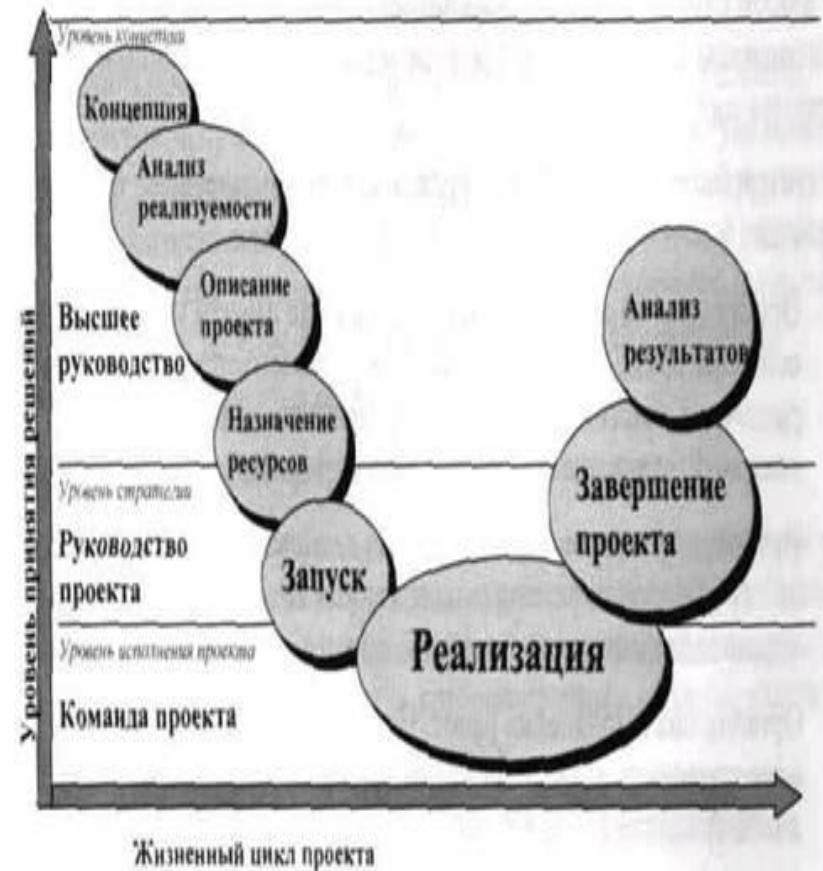


Рис.2.



Организационные уровни управления проектами.



- На уровне концептуального планирования и управления проектом основную роль играют руководители высшего звена руководства организации, принимающие решения, касающиеся целей и приоритетов проектов, объемов финансирования и ресурсного обеспечения. Данный уровень управления играет ключевую роль на прединвестиционной стадии проекта, когда принимаются решения относительно проекта в целом.
- На стадии планирования и запуска проекта управленческие решения касаются стратегии достижения целей проекта и центр руководства перемещается на стратегический организационный уровень.
- На стадии реализации проекта основная масса управленческих решений касается оперативного планирования, технической реализации и тактики исполнения задач. Главную роль на стадиях исполнения играет организация работы команды проекта.

Спасибо за
внимание!