

Управление проектами

Лекция 1

Понятие проекта

Критерии успешности проекта

об уместности "проектного взгляда"

- **Раньше**

- Строительный проект (система документов)
- Проект закона, другого документа (предложение)
- Архитектурный проект
- Дипломный проект

- **Теперь**

- Проекты "Группа Тату", "Певица Валерия"
- Проект "Создание кабельного ТВ"
- Проект "Монетизация льгот" (Россия)
- Литературный проект
- Проект обмена студентами
- Экологический проект
- **Инвестиционный проект**

Большинство проектов имеют общие характеристики:

- Они являются **целевыми**, т.е. вся деятельность направлена на достижение определенных результатов или выходов
- Они имеют **четкое начало и конец**
- У них есть определенные **ограничения**, которые лимитируют и определяют процесс
- Достигнутые **результаты** могут быть **измерены** с помощью согласованных показателей

(Мейлор (Maylor), 1996)

Определение курса :

- Проект - это **одноразовая, неповторяющаяся совокупность действий, в результате которой за определенное время достигаются четко поставленные цели.**

Очевидно противопоставляется

- «проект»
 - Одноразовая
 - Время ограничено
 - Цели четкие
- «текущей деятельностью»,
 - повторяется
 - время **не** определено,
 - цели - **нечеткие** (или меняются).

	ЗА	ПРОТИВ
1	Нужно ставить цели и их добиваться	Обстановка меняется быстро - цели нужно менять
2	Каждый раз нужно делать лучше, т.е. заново как "одноразовое"	Многие вещи полезно повторять - это само по себе ведет к улучшению
3	Когда что-то делаешь нужно всегда точно знать "кому это нужно" (3С)	Иногда число 3С очень велико, и их требования выяснить невозможно
4	Все на свете имеет начало и конец	Жизнь (и деятельность) непрерывна
5	Цели всегда должны быть четкими, измеримыми и т.п. (SMART)	Не всегда то, что нужно, удастся точно определить, измерить и т. п.

	ЗА	ПРОТИВ	Уместность
1	Нужно ставить цели и их добиваться	Обстановка меняется быстро - цели нужно менять	Свобода и ответственность : исполнитель - менеджер - старший менеджер
2	Каждый раз нужно делать лучше т.е. заново как "одноразовое"	Многие вещи полезно повторять - это само по себе ведет к улучшению	Достигнутый уровень удовлетворения и темп изменения требований потребителей
3	Когда что-то делаешь нужно всегда точно знать "кому это нужно" (ЗС)	Иногда число ЗС очень велико, и их требования выяснить невозможно	Количество времени и сил, нужное на выяснение требований
4	Все на свете имеет начало и конец	Жизнь (и деятельность) непрерывна	Как долго мы собираемся жить (работать, ждать результата)?
5	Цели всегда должны быть четкими, измеримыми и т. п. (SMART)	Не всегда то, что нужно удастся точно определить, измерить и т.п.	Свобода и ответственность + время и возможность измерения + придирчивость тех для кого делаешь (в т.ч. самопридирчивость")

Что особенного в «управлении проектами»?

Три ключевых измерения проекта:

- Бюджет
- Время
- Качество



Три измерения проекта



Время



Бюджет



Качество



Книга 6 (раздел 1.2)

Поддержание баланса (1)

Мониторинг связан с достижением баланса трех основных измерений проекта:

- **затраты** – выделенные ресурсы
- **время** – график выполнения работ
- **качество** – соответствие характеристик конечных результатов потребностям заказчиков проекта

Мы сделаем все, что угодно,
быстро, дешево и хорошо!
Выбирайте **любые ДВА.**



Поддержание баланса (2)

Необходимы системы для мониторинга:

- времени, затрачиваемого на выполнение задач по проекту
- использования ресурсов (людей, материалов и оборудования)
- соответствия результатов стандартам качества

Поддержание баланса (3)

	Бюджет	График	Качество
Покровитель проекта			
Функциональный эксперт			
Линейный менеджер			
Поставщик или подрядчик			
Потребитель или конечный пользователь			
Менеджер проекта			

- *Менеджер проекта* должен умело балансировать между этими тремя измерениями и учитывать различные приоритеты, выдвигаемые каждой заинтересованной стороной в разное время.

Способы поддержания баланса

1. Отказаться от строгого соблюдения очередности ключевых этапов, если отсутствует такая необходимость
2. Сэкономить время и ресурсы, аннулировав или сократив резервы на непредвиденные обстоятельства
3. Пересмотреть взаимосвязи между действиями в логической схеме
4. Сократить непроизводительные затраты времени для ускорения выполнения заданий
5. Минимизировать дублирование работ
6. Договориться о продлении сроков выполнения работ
7. Привлечь дополнительные ресурсы
8. Пересмотреть показатели качества выполнения работ

Основные признаки неудачи проекта

- **Бюджет:** проект может не укладываться в рамки запланированного бюджета (или должен быть прекращен, не достигнув поставленных целей, из-за недостаточного финансирования)
- **Время:** проект может занять время значительно большее, чем запланировано для достижения поставленных целей (или должен быть прекращен до достижения поставленных целей в связи с окончанием намеченного срока)
- **Качество:** проект может быть завершен в рамках намеченного времени и бюджета, но не удовлетворяет требованиям по качеству (и, таким образом, будет представлять меньшую ценность, чем ожидалось)

Общие недостатки в проектах

- В команде были сомнения по поводу целей проекта
- Команда не была уверена в том, что должно быть сделано
- К концу проекта цели были достигнуты только частично
- Работы выполнялись позже намеченных в графике сроков
- Запланированный бюджет был превышен

(Elbeik & Thomas), 1998)

Критические факторы успеха проекта

1. Ясно поставленные цели
2. Четкое планирование и контроль
3. Высокая квалификация менеджера проекта
4. Хорошая административная поддержка
5. Достаточное количество времени и ресурсов
6. Выполнение своих обязательств всеми участниками
7. Широкое привлечение потребителей
8. Хорошие коммуникации
9. Хорошая организация и структура проекта
10. Возможность прекратить реализацию проекта

(Elbeik & Thomas), 1998)

Жизненный цикл проекта

- Определение содержания
- Планирование
- Исполнение
- Закрытие
- Оценка



Классическая шестиэтапная модель управления проектом



Вопросы?

- Спасибо за внимание

