

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

## Модуль 1



# Оглавление

1. Введение .....
2. Теоретические основы проектной деятельности.....
  - 2.1. Определение проекта. Его основные характеристики и измерения.....
  - 2.2. Элементы проектной деятельности....
  - 2.3. Классификация проектов.....
  - 2.4. Предмет управления проектами.....

# 1. Введение

**ЦЕЛЬ КУРСА** – изучить методологию и технологию проектного менеджмента

## **ЗАДАЧИ КУРСА:**

- сформировать общее представление об истории и современном состоянии теории и практики управления проектами;
- изучить технологию проектной деятельности;
- освоить основные институциональные подсистемы управления проектами.

## **ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ОСВОЕНИЮ КУРСА**

Освоение курса должно помочь будущему менеджеру:

- освоить технологию проектной деятельности;
- овладеть методами управления проектами, составления программ нововведений и разработки плана мероприятий по реализации этих программ;
- изучить основы управления основными институциональными подсистемами проекта;
- уметь разрабатывать организационные проекты различного профиля и направленности;
- осуществлять экономическую и социальную экспертизу проектов;
- освоить навыки обоснования, представления и защиты проектов;
- понять ответственность и полномочия менеджера проекта, проблемы, с которыми он сталкивается и средства их предотвращения.

# УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ ОТ КУРСА

## Неправильные ожидания

«После курса я стану профессионалом в управлении проектами»

Курс даст системную картину управления проектами. Чтобы стать профессионалом, нужно много учиться и получать опыт работы в проектах.

«Курс даст мне точные ответы на мои вопросы в управлении проектами»

Управление проектами – не точная наука. Знания, полученные в ходе курса, помогут в решении ваших конкретных вопросов.

«Управление проектами – это очень сложно. Вряд ли я все пойму».

Управление проектами – это, прежде всего, здравый смысл и лучшая практика. Многие из материалов курса будут вам знакомы, курс дополняет и структурирует ваши знания.

# Управление ожиданиями от курса

## Неправильные ожидания

«Управление проектами – это очень просто. Зачем на него тратить больше одного дня?»

«Я подготовлюсь к сдаче экзамена на получение степени PMP»

Управление проектами – это обширная многогранная область, пересекающаяся с другими областями менеджмента. Курс дает обзор всей картины и является интенсивным.

Курс не ставит своей целью подготовку к сдаче экзамена PMI на степень PMP, но при этом дает необходимые знания.

# Управление ожиданиями от курса

## Правильные ожидания

«Я уже имею опыт управления (участия) в проектах. Надеюсь, курс познакомит меня с лучшей мировой практикой, и я смогу взять на вооружение что-то новое».

«Я получу целостную системную картину управления проектами, которая мне поможет принимать правильные решения в моих проектах».

«Понятия, терминология и знания о методах управления проектами помогут мне найти общий язык с другими участниками проекта (особенно в больших международных проектах)»

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 2.1. Определение проекта. Его основные характеристики и измерения.
- 2.2. Элементы проектной деятельности.
- 2.3. Классификация проектов.
- 2.4. Предмет управления проектами.

# 2.1. Определение проекта

## Что такое проект?

**Проект – «Projectus»** (лат.) – «заброшенный вперед». Проект- это то, что задумывается или планируется.

«Уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предприятий, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам»

*ISO/TR  
10006:1997 (E)*

«Целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта или услуги»

*Основы профессиональных  
знаний. НТК*

«Группа работ/задач, которые необходимо выполнить в заданный период для достижения поставленных целей»

*Project Management Handbook,  
Cleland, King*

«Временная структура для создания уникального продукта или услуги»

*PMBOK, Project  
Management Institute*



---



# Системный подход

**Проект-** это система взаимосвязанных временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата.


---



# Универсальные характеристики проекта

- Уникальность
- Инновационность
- Результативность
- Временная локализация

---



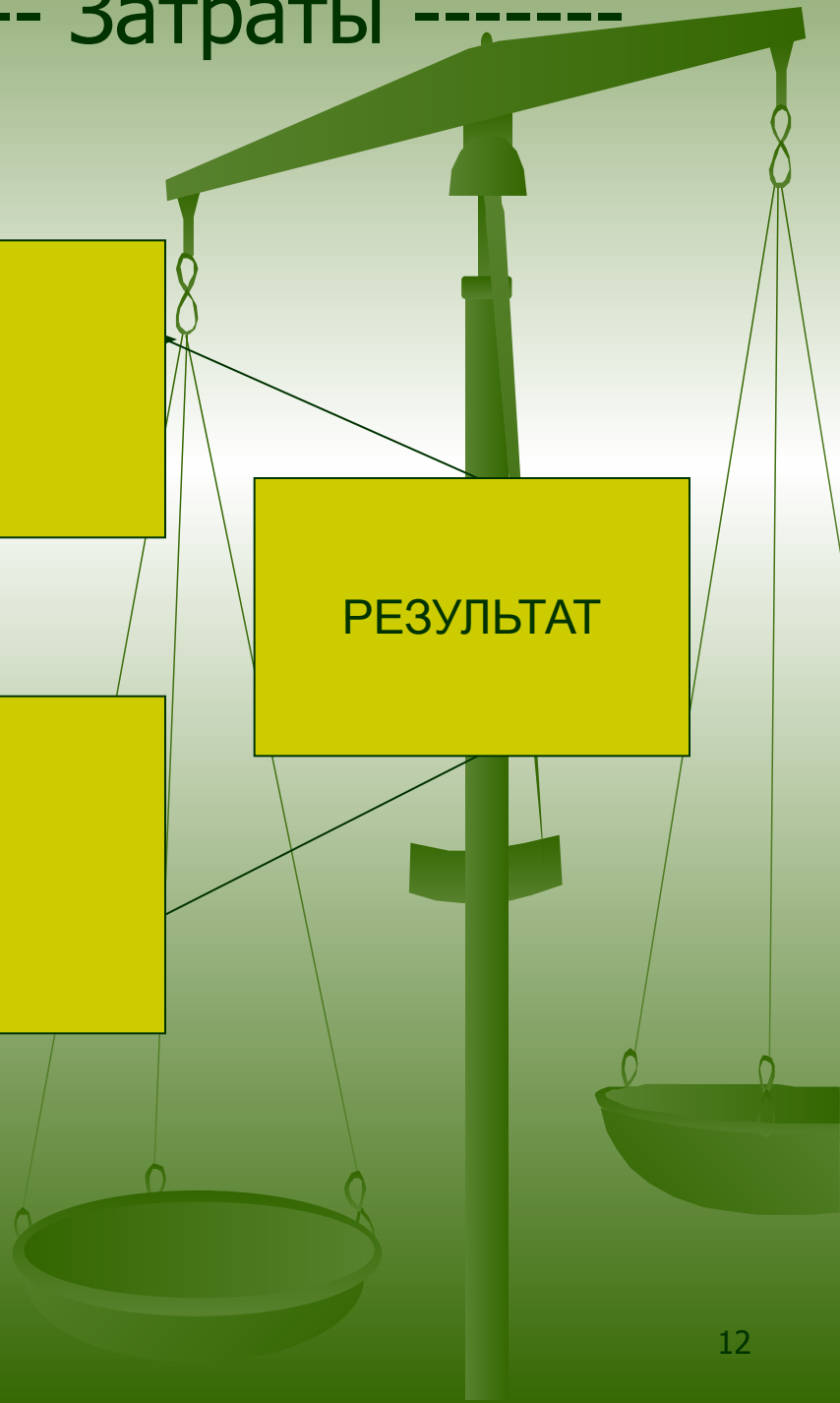
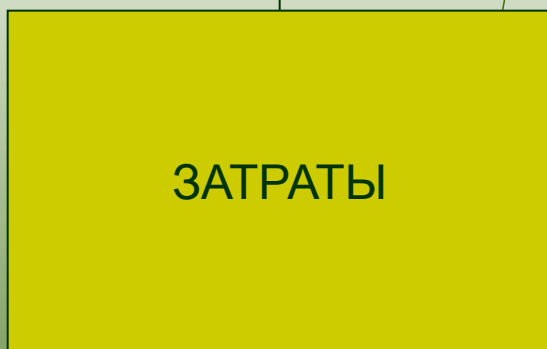
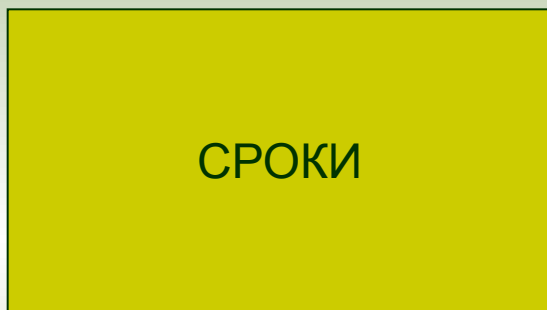
# Деятельностный подход

Основу любого проекта составляет деятельность.

Проектная деятельность  
(проектирование) -  
это деятельность, связанная  
с переводом объекта из наличного  
(исходного)  
состояния в состояние желаемого  
будущего.

# Ключевые измерения проекта

Сроки ----- Затраты -----  
Результат



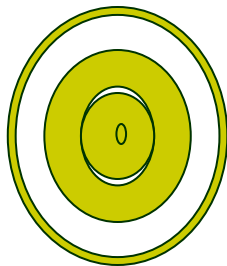
## 2.2. Элементы проектной деятельности

- Субъект проектирования
- Объект проектирования
- Цель проектирования
- Средства проектирования
- Методы проектирования
- Условия проектной деятельности

# Субъект проектирования

Субъектом проектирования являются различные носители управленческой деятельности (отдельные личности, коллективы, организации, социальные институты), ставящие своей целью преобразование действительности

# Основные действующие лица



Менеджер проекта  
Спонсор проекта  
Заказчик проекта  
Заинтересованные стороны в проекте  
Исполняющая организация  
Члены проектной команды  
Команда управления проектом  
Проектный офис

- **Менеджер (руководитель) проекта** (Project Manager) – лицо, ответственное за управление проектом
- **Спонсор (куратор) проекта** (Project Sponsor)- лицо внутри или вне организации, обеспечивающее ее финансовые ресурсы проекта
- **Заказчик (потребитель) проекта** (Project Customer) – лицо внутри или вне организации, которое будет использовать результаты проекта
- **Заинтересованные стороны в проекте** (Участники проекта – Русская редакция PMI PMBOK, Stakeholders - английская редакция PMBOK) – лица или организации, активно вовлеченные в проект и/или интересы которых могут быть затронуты выполнением проекта
- **Исполняющая организация** (Performing organization) – организация, сотрудники которой напрямую вовлечены в исполнение проектных работ
- **Члены проектной команды** (Project team members) – группа, исполняющая работы по проекту
- **Команда управления проектом** – часть проектной команды, принимающая участие в управлении
- **Проектный офис** (Project Manager Office) – подразделение, прямо или косвенно отвечающее за результат проекта

# СПОНСОР (КУРАТОР) ПРОЕКТА

- *Лицо, которое осуществляет не только финансовую поддержку, но также любую административную или организационную поддержку проекта.*
- *Во внутренних проектах спонсор, как правило, несет конечную ответственность за результаты проекта*





# Заинтересованные стороны в проекте



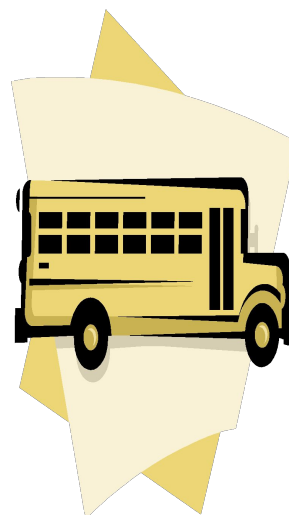
Управление проектом должно осуществляться с учетом ожиданий и интересов основных участников и нахождением баланса между ними (интересами и ожиданиями)

# Заинтересованные лица и проект



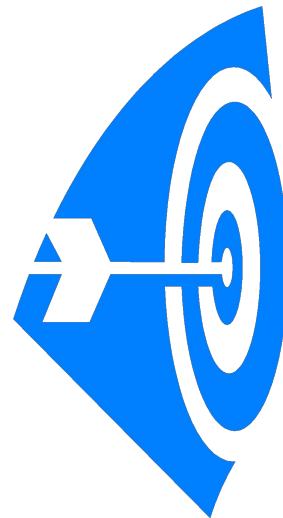
# Объекты проектирования:

- Объекты материальной природы



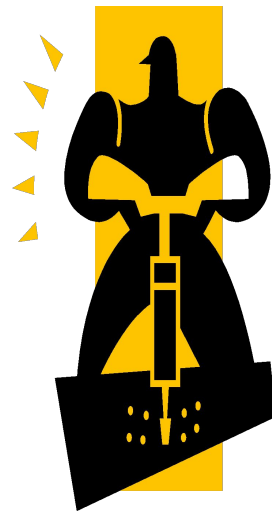
# Объекты проектирования

- Нематериальные (невещные) свойства и отношения:
  - рекламные кампании
  - правительственные акции
  - мода
  - имидж лидера, организации, товара



# Объекты проектирования

- Процессы и деятельность



# Объекты проектирования

## ■ Услуги



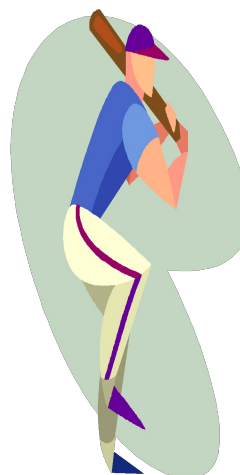
# Объекты проектирования

- Организации



# Объекты проектирования

## ■ Мероприятия





# Элементы проектной деятельности

- **Цель проектирования** – разработка определенного будущего состояния системы, процессов отношений.
- **Средства проектирования** – совокупность приемов и средств достижения цели (словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий).
- **Методы проектирования** – пути и способы достижения целей и задач проекта (метод аналогий, имитационное моделирование, календарное, сетевое, ресурсное планирование).
- **Условия проектной деятельности (проектный фон)** - совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие.

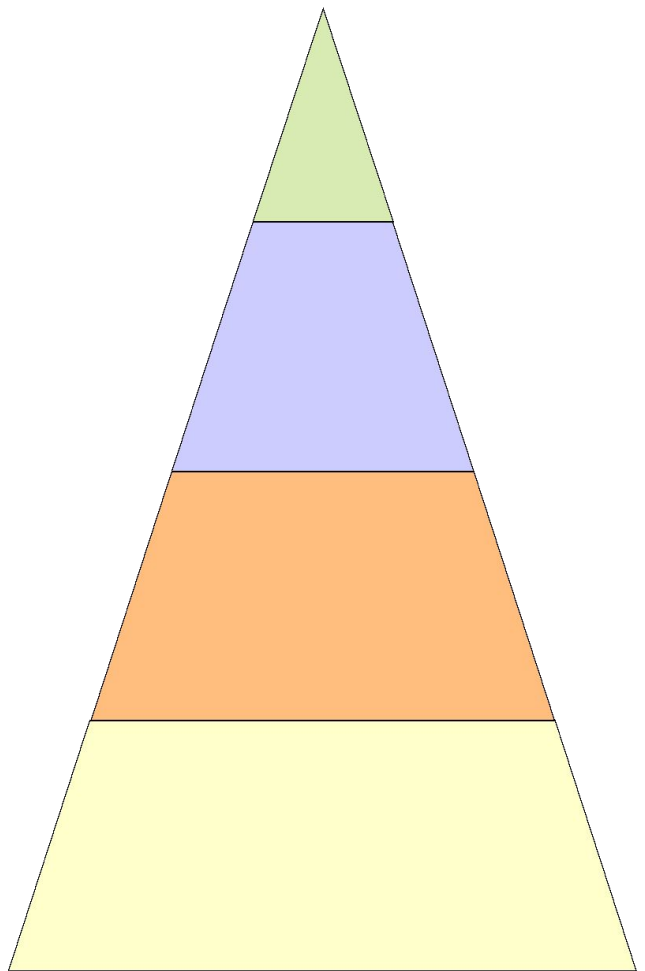
## 2.3. Классификация проектов

Специалисты выделяют следующие основания для классификации проектов:

- Масштаб
- Сложность
- Сроки реализации
- Сферы и направления деятельности
- Особенности финансирования
- Цели
- Псевдопроекты

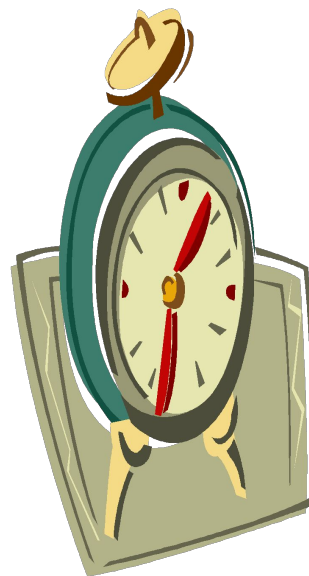
# Классификация проектов

- По масштабу:
  - микропроекты
  - малые
  - средние
  - Мегапроекты



# Классификация проектов

- По срокам реализации:
  - **краткосрочные**  
(менее года)
  - **среднесрочные**  
(1-3 года)
  - **долгосрочные**  
(свыше 3 лет)



# Классификация проектов

- По особенностям финансирования:
  - инвестиционные
  - спонсорские
  - кредитные
  - бюджетные
  - благотворительные



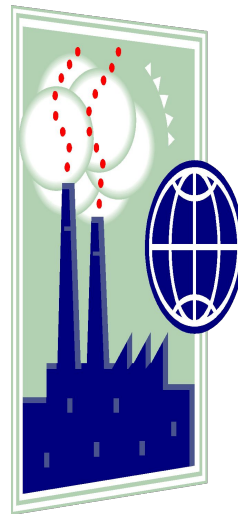
# Классификация проектов

## По сферам и направлениям деятельности



# Классификация проектов

- По конечной цели:
  - коммерческие
  - социальные



# Классификация проектов

- По сложности:
  - простой
  - организационно-сложный
  - технически сложный
  - ресурсно-сложный
  - комплексно-сложный





# Псевдопроекты (лжепроекты)

Особая группа проектов создающих видимость проекта, использующих проектную форму как маскировку.



Примеры проектных афер:

- контора О.Бендера «Рога и копыта»;
- «потемкинские деревни».

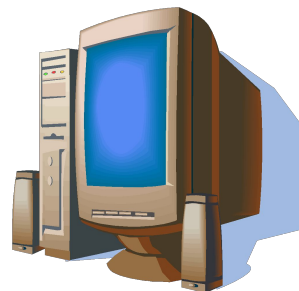
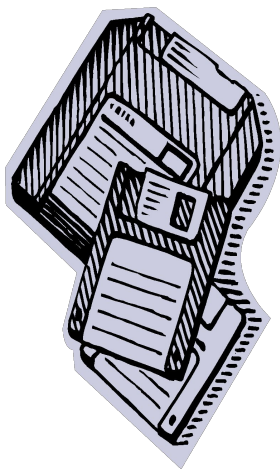


## 2.4. Предмет управления проектами

Почему  
управление проектами?

- **Управление проектами** – отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами.
- **Управление проектами** – это методология планирования, организации, руководства, координации трудовых, финансовых и материальных ресурсов на всех этапах жизненного цикла проекта для эффективного достижения его целей.

# СТАНДАРТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ



# Зачем нужны стандарты в управлении проектами?

- **Концентрация лучшей практики**

Стандарты в области управления проектами содержат лучший мировой опыт в этой области.

- **Взаимодействие**

Стандарты являются основой взаимодействия, особенно в больших и интернациональных проектах.

- **Сертификация**

Стандарты являются основой для сертификации специалистов в области управления проектами.

- **Системная картина**

Стандарты отражают методологию и методики управления проектами. Стандарт отвечает на вопрос «ЧТО нужно делать, чтобы эффективно управлять проектами?», но оставляет свободу при ответе на вопрос. Положения стандарта носят рекомендательный (а не обязательный) характер. В стандартах содержится ответ на вопрос «КАК делать?». Стандарт содержит регламентирующие документы (положения, инструкции, приказы).

# Собственный стандарт?!

Может ли компания обойтись без стандарта УП?

Стоит ли изобретать «велосипед», когда можно воспользоваться лучшим опытом и практикой управления проектами, содержащимися в стандартах?

Если компания создает свой стандарт, то выполняя проекты, найдет в итоге свой подход к управлению проектами и создаст свою проектную методологию, но, как правило, ценой больших временных и материальных затрат (через неудачные проекты).

# Международные ассоциации и стандарты УП

**ISO 10006 Руководство по качеству в  
управлении проектами**

Международная ассоциация управления  
проектами, Швейцария  
International Project Management Association  
(IPMA) **PM ICB**

Российская ассоциация управления проектами  
СОВНЕТ,  
**Национальные требования к компетенции  
менеджеров проектов (НТК)**

Институт управления проектами (PMI), США  
**ANSI PMBoK**

# PMI и его стандарты

- Что такое PMI?

Основанный в 1969 году, Институт управления проектами (PMI-Project Management Institute) – ведущая международная некоммерческая ассоциация профессионалов в управлении проектами, соединяющая сейчас более 170000 членов в 150 странах.

PMI имеет более 236 действующих и 34 потенциальных отделений. В России PMI представлен Московским ([www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)), Санкт-Петербургским и Красноярским отделениями.

# Сертификация PMI

PMI проводит сертификацию на получение степени PMP (Project Management Professional)

В мире более 110000 PMP. За последние годы количество PMP увеличивалось в среднем более чем на 25%.

Требования к кандидатам:

- опыт управления проектами не менее 3-х лет;
- 35 часов учебных курсов по управлению проектами.

Регистрация участников проводится через Интернет.



# Содержание стандарта ANSI PMI GUIDE 2004

- **Определение предмета управления проектами и основных понятий**

*Проект, жизненный цикл проекта, сущность управления проектом, фазы и стадии проекта, основные участники проекта*

- **Определение 9 областей знаний управления проектами**

- **Определение 5 групп процессов управления проектами**

- **Определение 44 процессов управления проектами**

*Описание каждого процесса включает в себя исходные входные данные, методы и инструменты и выходные данные.*

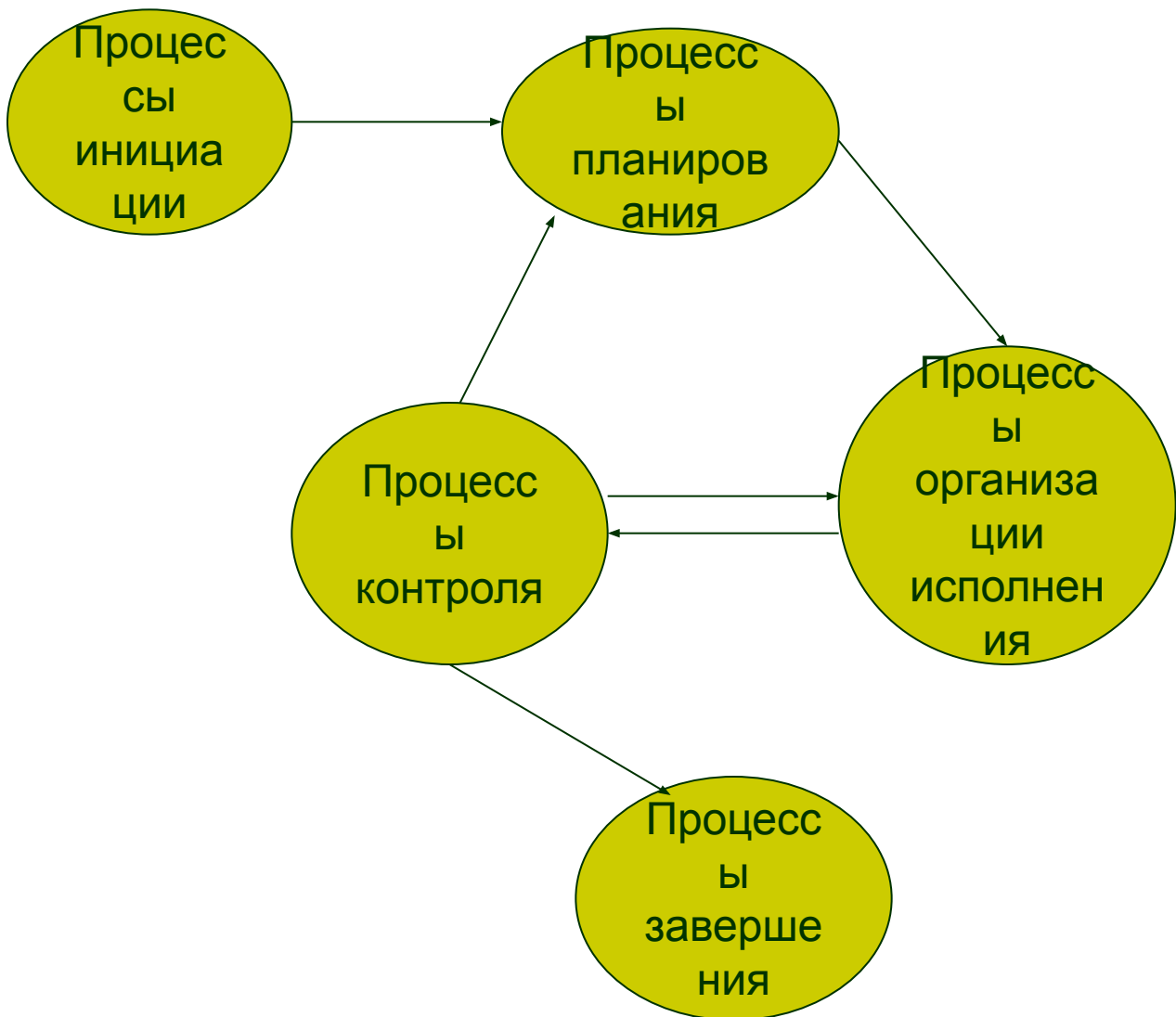
*Стандарт дает целостную системную картину отдельной области менеджмента-  
**Управление проектами***

# Процессы и функции управления проектами

Управляя проектом менеджер выполняет определенный набор действий и решает некоторый круг задач.

Для повышения качества принимаемых решений имеет смысл структурировать и описать основные процессы управления проектом.

# Процессы управления проектом



# ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



# Процессы и функции

## управления проектами

Процессы Функции	Инициация	Планирование	Организация выполнения	Контроль	Завершение
Управление интеграцией	Разработка Устава проекта	Разработка сводного плана	Организация выполнения плана	Контроль выполнения плана	Анализ результатов
Управление содержанием	Определение границ проекта	Разработка целевой структуры	Организация выполнения работ	Контроль продукта и работ проекта	Приемка результатов
Управление временем	Планирование работ	Разработка расписания	Обеспечение реализуемости	Контроль сроков	
Управление стоимостью	Укрупненный расчет стоимости	Разработка бюджета	Обеспечение финансирования	Контроль стоимости	
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление персоналом	Назначение менеджера проекта	Планирование персонала	Командообразование	Развитие команды	Роспуск Команды
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействие по проекту	Отчетность по проекту	Итоговый отчет
Управление Рисками	Идентификация рисков	Планирование управления рисками	Формирование резервов	Мониторинг рисков	
Управление снабжением	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Закрытие договоров

# Управление проектами и другие области менеджмента



# Управление процессами и управление проектами

Элемент	Процесс	Проект
Окружение	Стабильное	Новое
Цикличность	Присутствует	Отсутствует
Роли	Стабильные	Новые
Работы	Повторяющиеся	Новые
Ресурсы	Постоянные	Разные
Взаимодействия	Текущие	Новые
Сроки	Текущие	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизводство	Достижение цели

# Управление проектом: карта понятий и терминов

