

Лекция 5.

Управление проектной деятельностью организации

Пилко И.С.,
доктор педагогических наук,
профессор

Управление проектной деятельностью организации

ПЛАН

1. Инициативные проекты: понятие, атрибутивные признаки, типология
2. Управление жизненным циклом проекта
3. Оценка качества проекта и эффективности проектной деятельности

1. Инициативные проекты:
понятие, атрибутивные
признаки, типология

Проект – целенаправленная, последовательная и управляемая деятельность, ориентированная на **достижение реальных результатов** в условиях **ограниченных ресурсов и жестких сроков**.

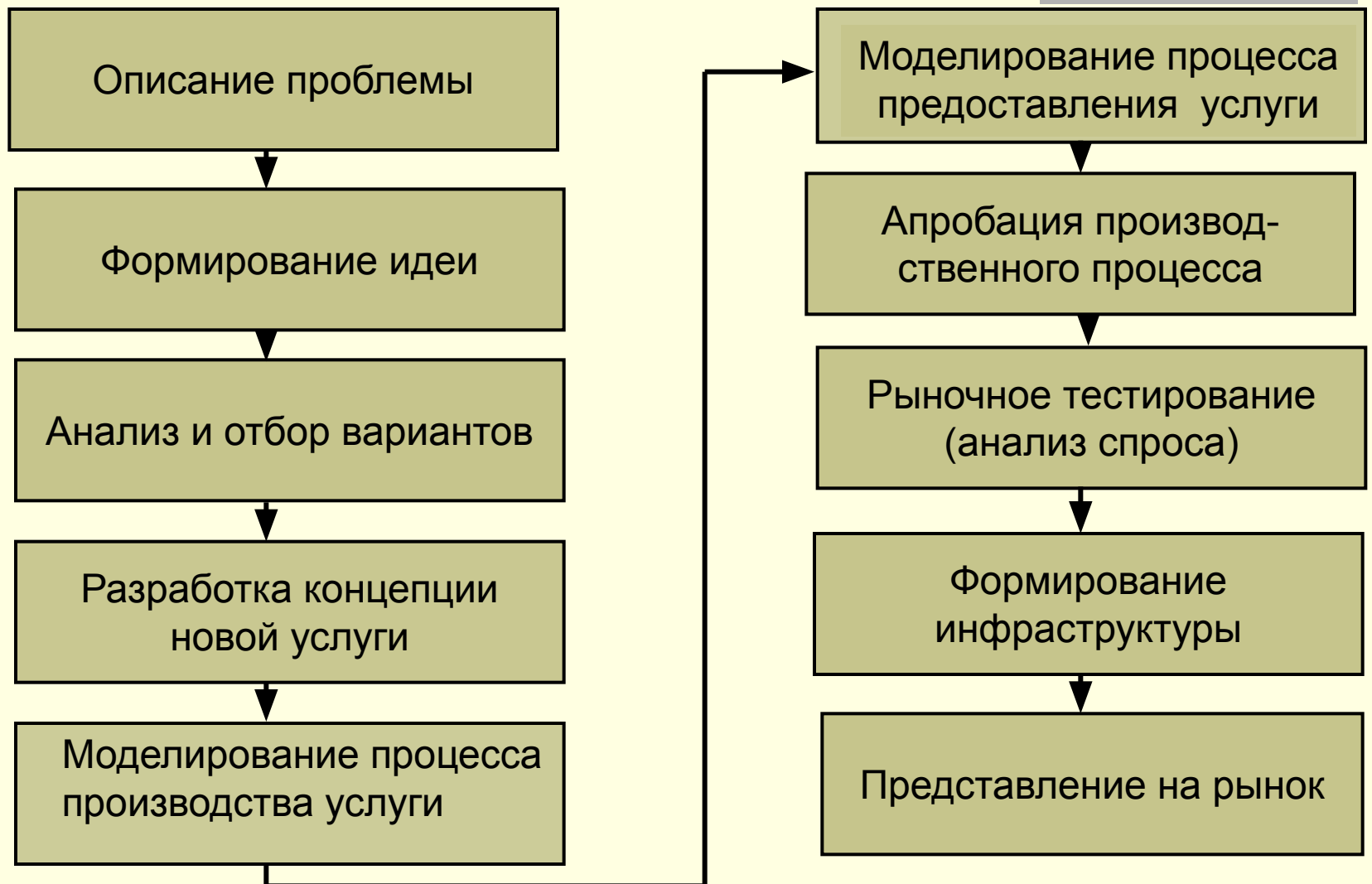
Проект – ограниченное во времени, целенаправленное **изменение** с установленными **требованиями к качеству результатов**, возможными **рамками расхода средств и ресурсов** и **специфической организацией**.

Цель проектной деятельности – реализация инновационного замысла, выражающегося в стремлении организации активно участвовать в территориальном развитии, влиять на экономическую или социально-культурную ситуацию в регионе, модернизировать средства и технологии профессиональной деятельности

Программа – это совокупность проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

Проект – это комплекс мероприятий,
предназначенных для создания новых
продуктов и услуг

Алгоритм разработки новой услуги



Характеристики проекта:

- **назначение проекта** – новые продукты и услуги, которые получит потребитель в результате его реализации;
- **стоимость проекта** – сметные расходы, необходимые для выполнения работ;
- объемы работ проекта (количественные показатели);
- **сроки выполнения проекта**;
- **качество проекта** – соответствие характеристик проекта и его продукции стандартам качества;

Характеристики проекта:

- **ресурсы проекта** (оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационное сопровождение, производственные площади и т.д.)
- **исполнители проекта** – специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ, их количественные характеристики, состав, функции, квалификация;
- **риски проекта** – определение рискованных событий в проекте, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на проект

Атрибуты проекта

- целенаправленность;
- системность;
- ограниченность во времени;
- инновационность;
- коммуникативность;
- адаптивность, учет внешних условий;
- региональная направленность;
- ресурсная обеспеченность;
- демократизм, социальное партнерство

Специфика традиционной и проектной деятельности организации

Традиционная деятельность	Проектная деятельность
Непрерывность	Прерывность
Постоянство развития, высокое значение опыта	Неопределенность развития, относительность опыта
Практическое мышление	Ситуационное мышление
«Прозрачность» процессов	Комплексность процессов
Определенность технологий, низкий уровень риска	Неопределенность процессов, возрастающий уровень риска

Специфика традиционной и проектной деятельности организации

Традиционная деятельность	Проектная деятельность
Дискретные решения проблем	Системный подход к решению проблем
Внутренняя динамика	Внешняя динамика
Высокая самостоятельность, независимость	Высокая агрегированность, зависимость от внешней среды, проблемы адаптации
Ориентация на отдельные задания, группы исполнителей	Ориентация организации на окружающую среду

Признаки организации, ориентированной на проектную деятельность

- **структура организации:** сетевая, открытая, самоорганизующаяся, самообновляющаяся;
- **связи:** горизонтальные, координационные, гибкие. переменные;
- **поведение организации:** (активное, целенаправленное, кооперативное с приоритетом координационных стратегий над конкурентными стратегиями);

Признаки организации, ориентированной на проектную деятельность

- **развитие организации:** эволюционная адаптация – гибкое приспособление к динамичной внешней среде, взаимная адаптация и координация действий партнеров, коллективное обучение);
- **управление:** дуальное - децентрализованно-централизованное;
- **активное использование ИКТ :** гибкое и эффективное взаимодействие с заказчиками и подрядчиками.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

МАСШТАБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МОНОПРОЕКТ

МУЛЬТИПРОЕКТ

МЕГАПРОЕКТ

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

социальны
е

экономически
е

организационны
е

технологически
е

прочие

ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ

учебно-образова-
тельные

научные

социо-
культурные

...


комбини-
рованные

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

краткосрочный
(1 – 2 года)

среднесрочный
(3 – 5 лет)

долгосрочный
(более 5 лет)

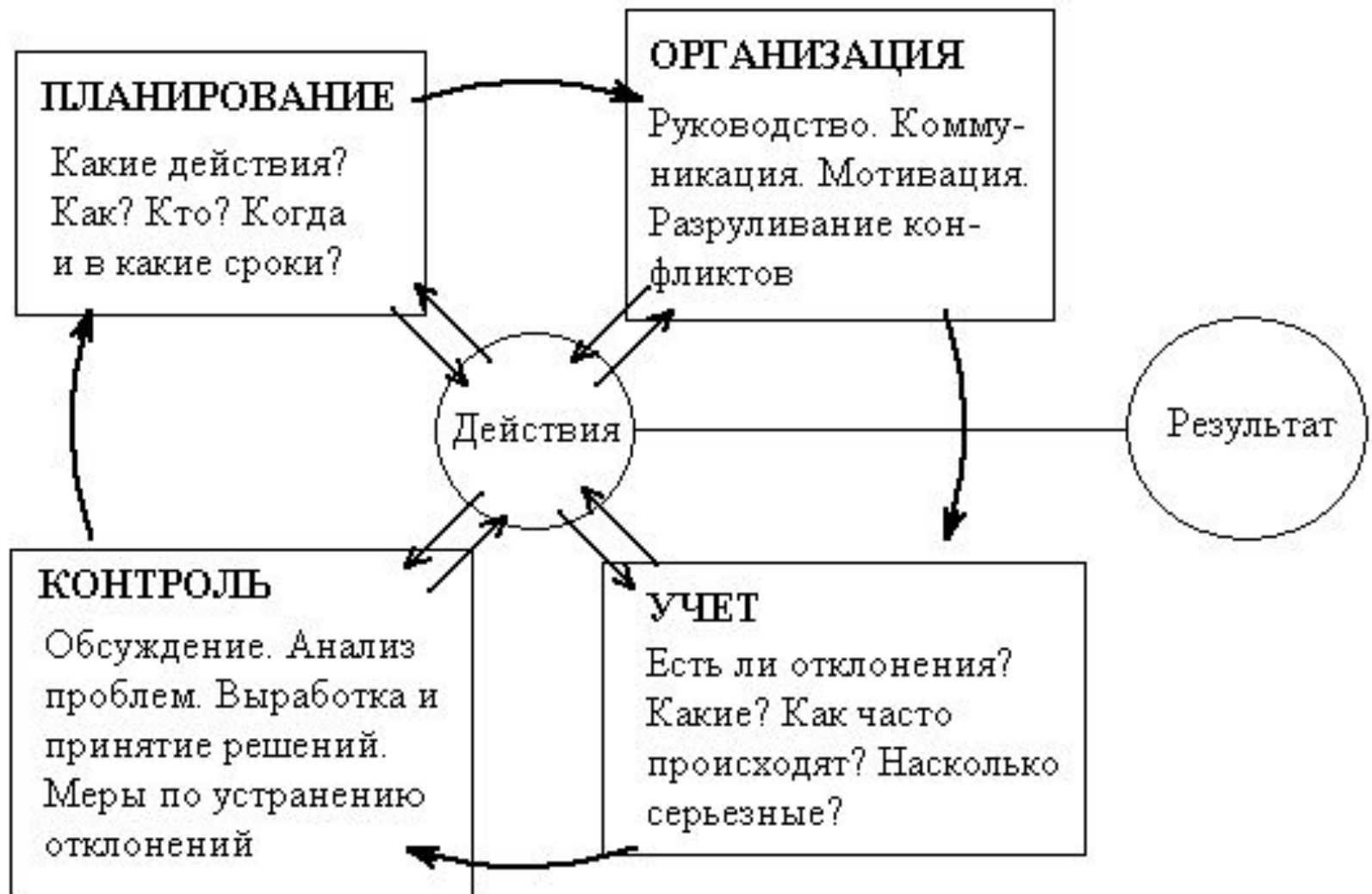


2. Управление жизненным циклом проекта

Управление проектом (англ. *Project Management*) в широком понимании – профессиональная творческая деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов и созидательной деятельности путем успешного осуществления проектов *как целенаправленных изменений*.

Управление проектом в конкретном понимании – это научно обоснованное, системное руководство людскими и материальными ресурсами на всех этапах жизненного цикла проекта путем *применения современных методов и средств* для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта

Схема управления проектом



Процессы управление проектами

Основные процессы

Разработка замысла проекта

Планирование и организация работ

Реализация и контроль выполнения проекта

Завершение проекта и анализ эффективности

Частные процессы

Управление предметной областью

Управление временем

Управление стоимостью

Управление качеством

Управление персоналом

Управление коммуникациями

Управление риском

Управление поставками и контрактами

Управление изменениями

Ищем проектную идею



Методы поиска проектных идей

Методы пассивного поиска

Анализ патентов

Анализ лицензий

Маркетинговые исследования

Предложения потребителей

Предложения разработчиков

Предложения креативных

сотрудников

Методы поиска проектных идей

Методы активного поиска

Эмпирические методы:

- опросы специалистов;
- опросы потребителей;
- материалы выставок и ярмарок;
- оценка публикаций

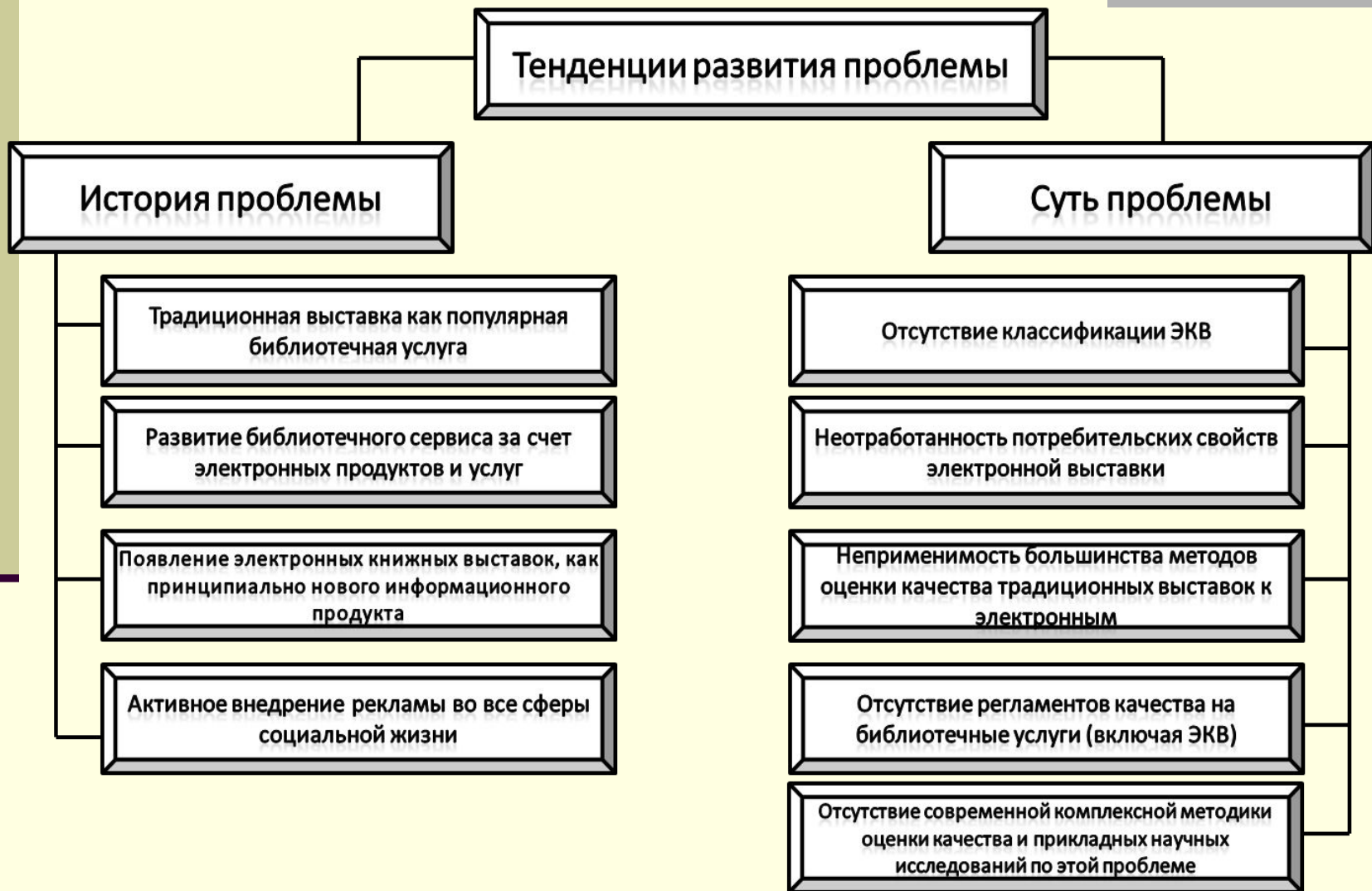
Интуитивные методы:

- «мозговой» шторм;
- методы синектики;
- метод Дельфи (экспертное прогнозирование)

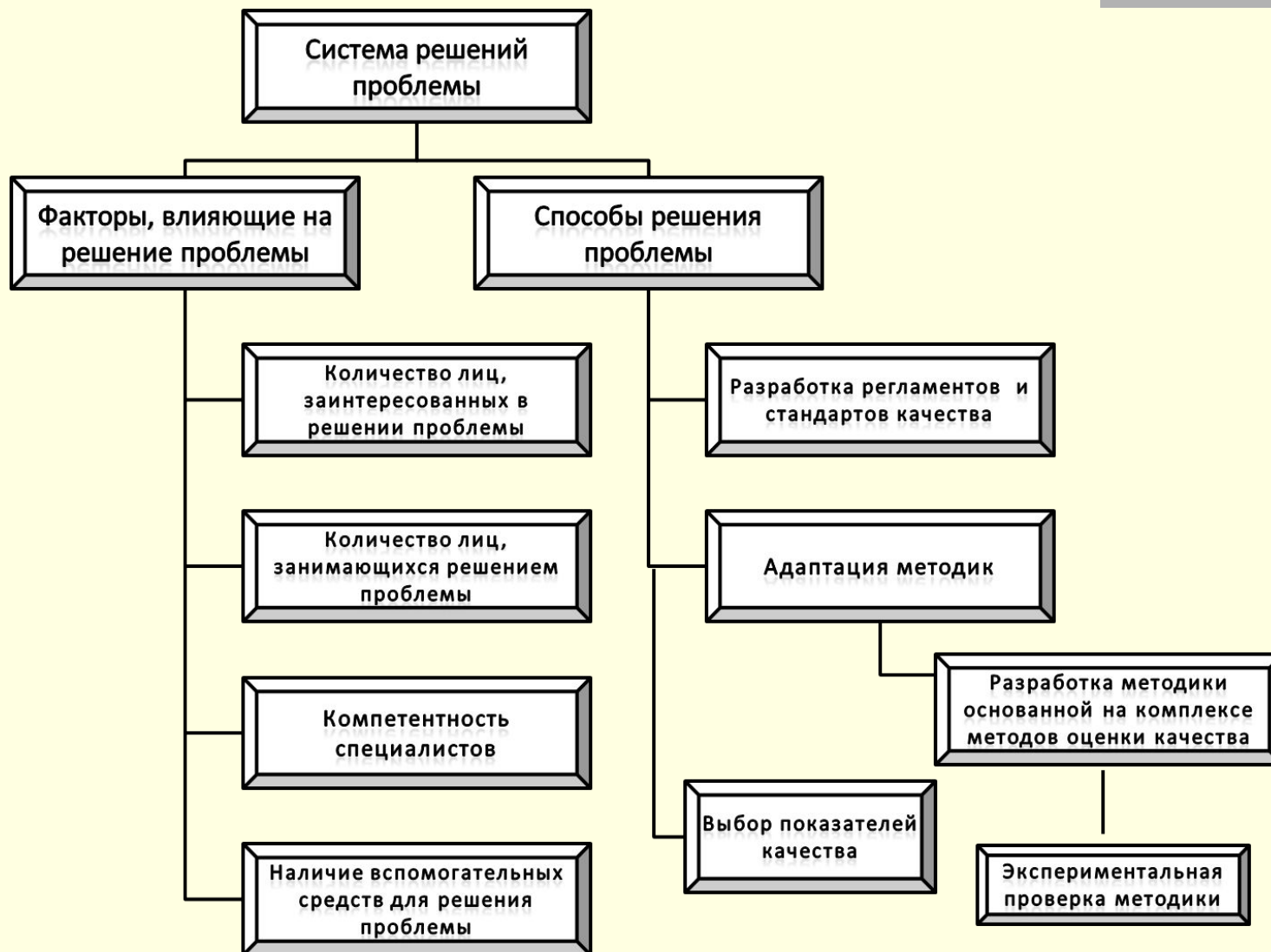
Системно-логические методы:

- морфологический анализ;
- пробельный анализ;
- синтезирование ситуаций
- функционально-стоимостной анализ;
- «дерево» решения проблемы

«Дерево» проблемы «Электронные книжные выставки»



«Дерево» проблемы «Электронные книжные выставки»



Проект как объект управления



Предметная область –

совокупность продуктов и услуг,
производство которых должно быть
обеспечено в рамках осуществляемого
проекта

Управление временем в проекте:

- определение работ, их последовательности и продолжительности
- разработка календарного плана;
- контроль выполнения

Управление стоимостью в проекте:

- планирование ресурсов;
- оценка стоимости;
- формирование сметы и бюджета;
- контроль стоимости

Управление качеством в проекте:

- планирование качества;
- обеспечение качества;
- контроль качества

Управление персоналом в проекте:

- организационное планирование;
- подбор исполнителей;
- формирование и развитие команды проекта

Управление коммуникациями в проекте:

- планирование коммуникаций;
- распределение информации;
- подготовка отчетов;
- приемка проекта;
- администрирование и закрытие проекта

Управление рисками в проекте:

- прогнозирование и определение рисков;
- разработка методов реагирования на риски;
- контроль реагирования на риски

Методы реагирования на риски:

- **избежание** – простое уклонение от деятельности или обстоятельств, содержащих риск;
- **передача** – перевод ответственности за риск другой стороне, например, страховой компании;
- **сокращение** – принятие собственных специальных мер по ограничению размера риска, создание специальных систем предотвращения ущерба (системы контроля, безопасности, технические средства охраны, пожаротушения и т. п.);
- **удержание** – сохранение ответственности за риск и способность покрыть все возможные убытки за счет собственных средств.

Управление поставками и контрактами в проекте:

- планирование поставок и контрактов;
- подготовка и запрос предложений;
- выбор источников;
- администрирование и закрытие контрактов

Управление изменениями в проекте:

- прогнозирование и выявление изменений;
- разработка плана защиты и изменений проекта;
- исполнение плана изменений проекта;
- контроль изменений проекта и оценка результатов

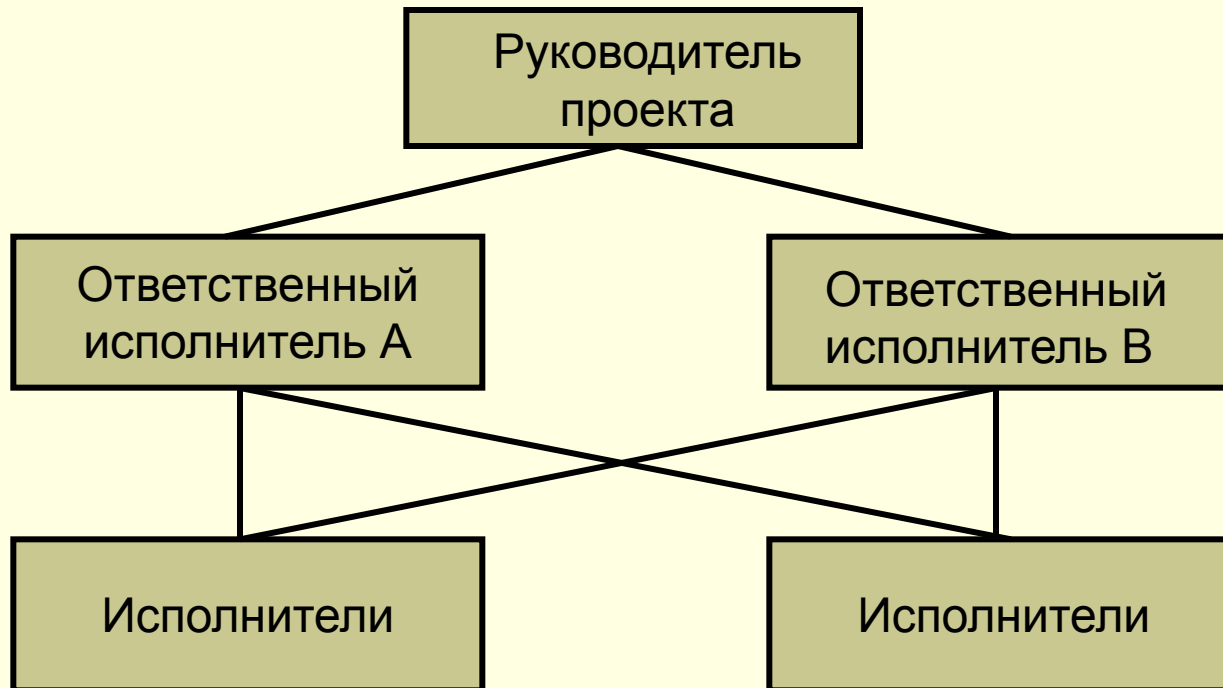
Варианты структур управления проектом

- линейная,
- функциональная,
- программно-целевая,
- матричная

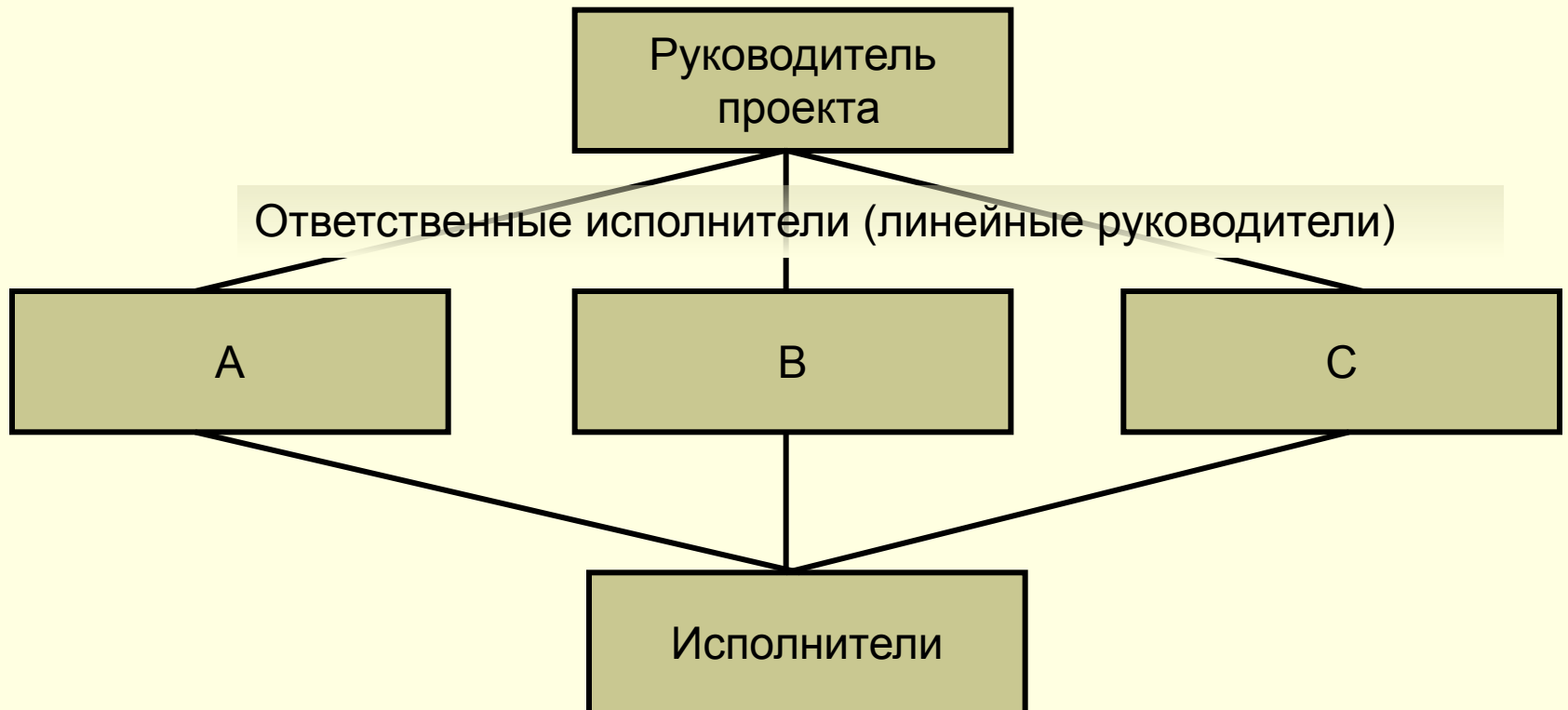
Линейная структура управления проектом



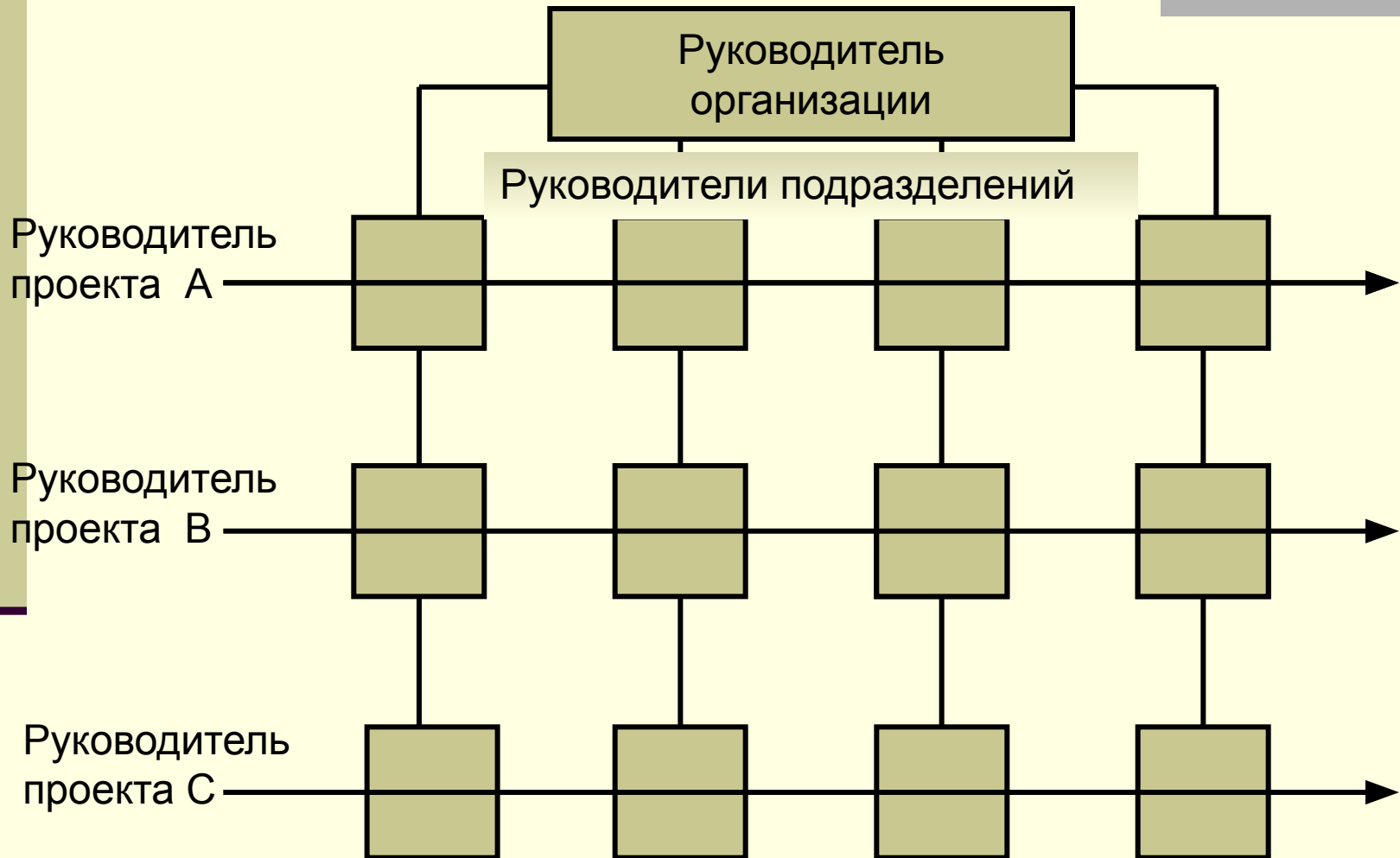
Функциональная структура управления проектом



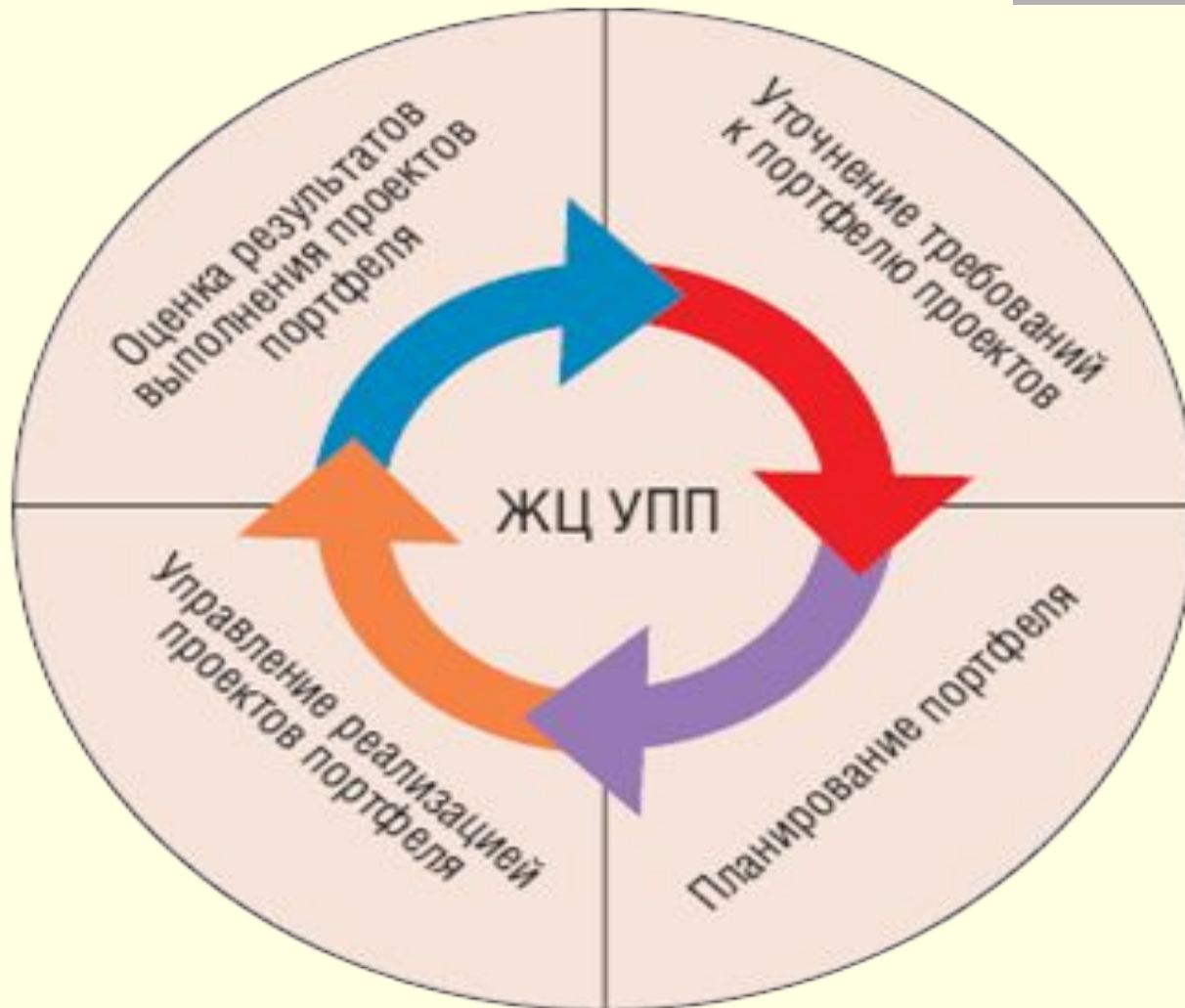
Программно-целевая структура управления проектом



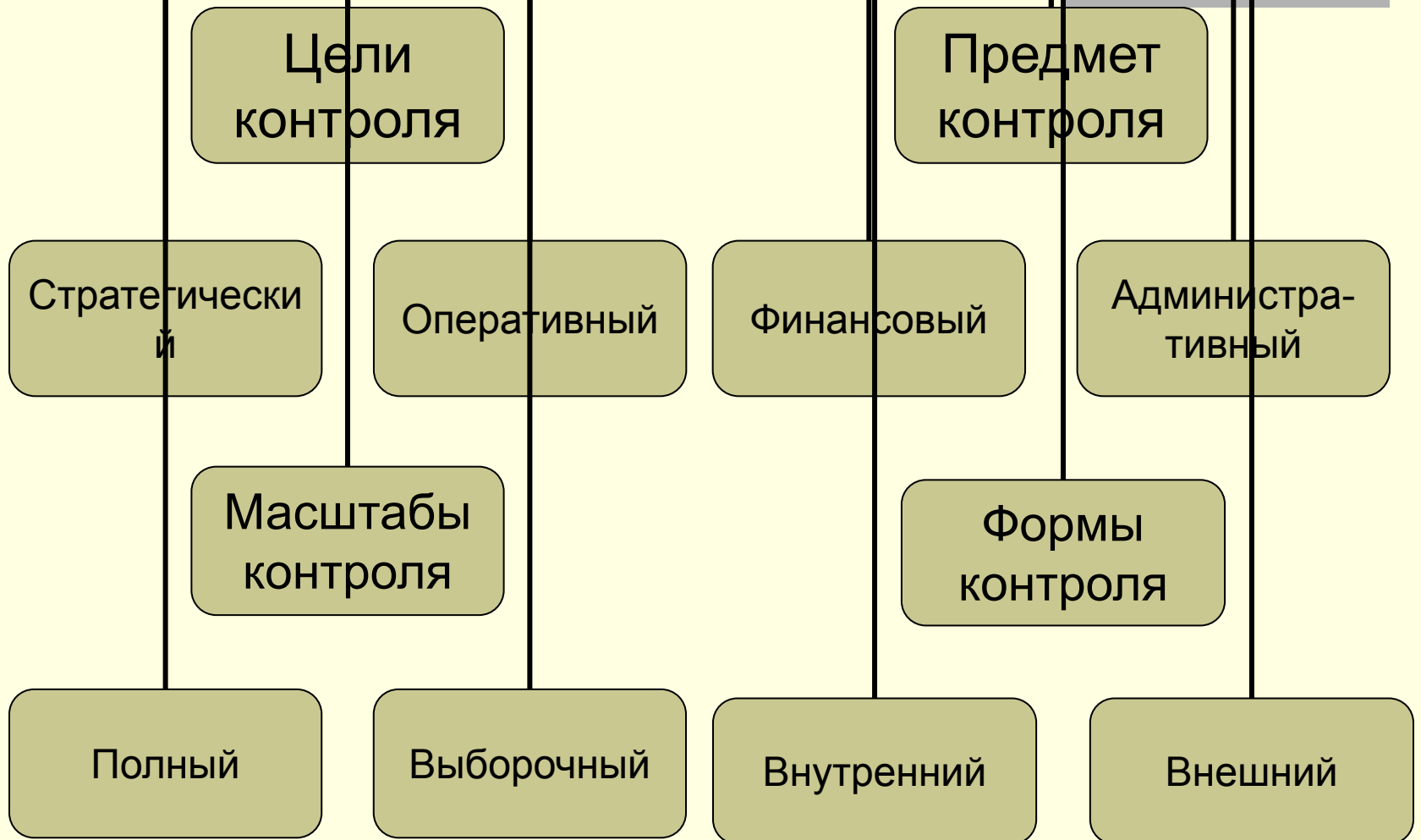
Матричная структура управления проектом



Управление портфелем проектов



Виды контроля инновационных процессов

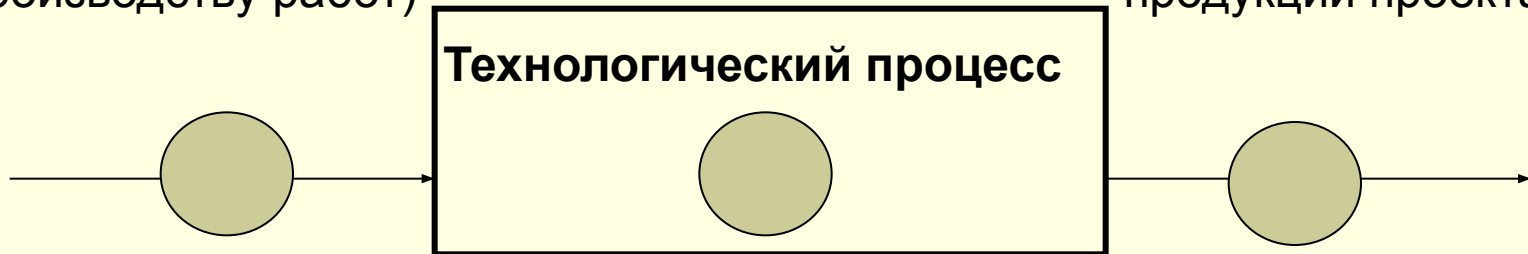


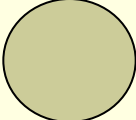
3. Оценка качества проекта и эффективности проектной деятельности

Схема процессного представления проектных работ

Вход (подготовка к производству работ)

Выход (сдача – приемка продукции проекта)



 - благоприятные моменты для корректировки уровня качества

Управление качеством

Функции управления качеством	Методы управления качеством
Планирование качества – выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения	Анализ затрат и результатов (выгод)
	Установление желательного уровня показателей качества проекта, исходя из сравнения с соответствующими показателями качества других проектов
	Диаграммы «причины – следствие».
	Эксперимент

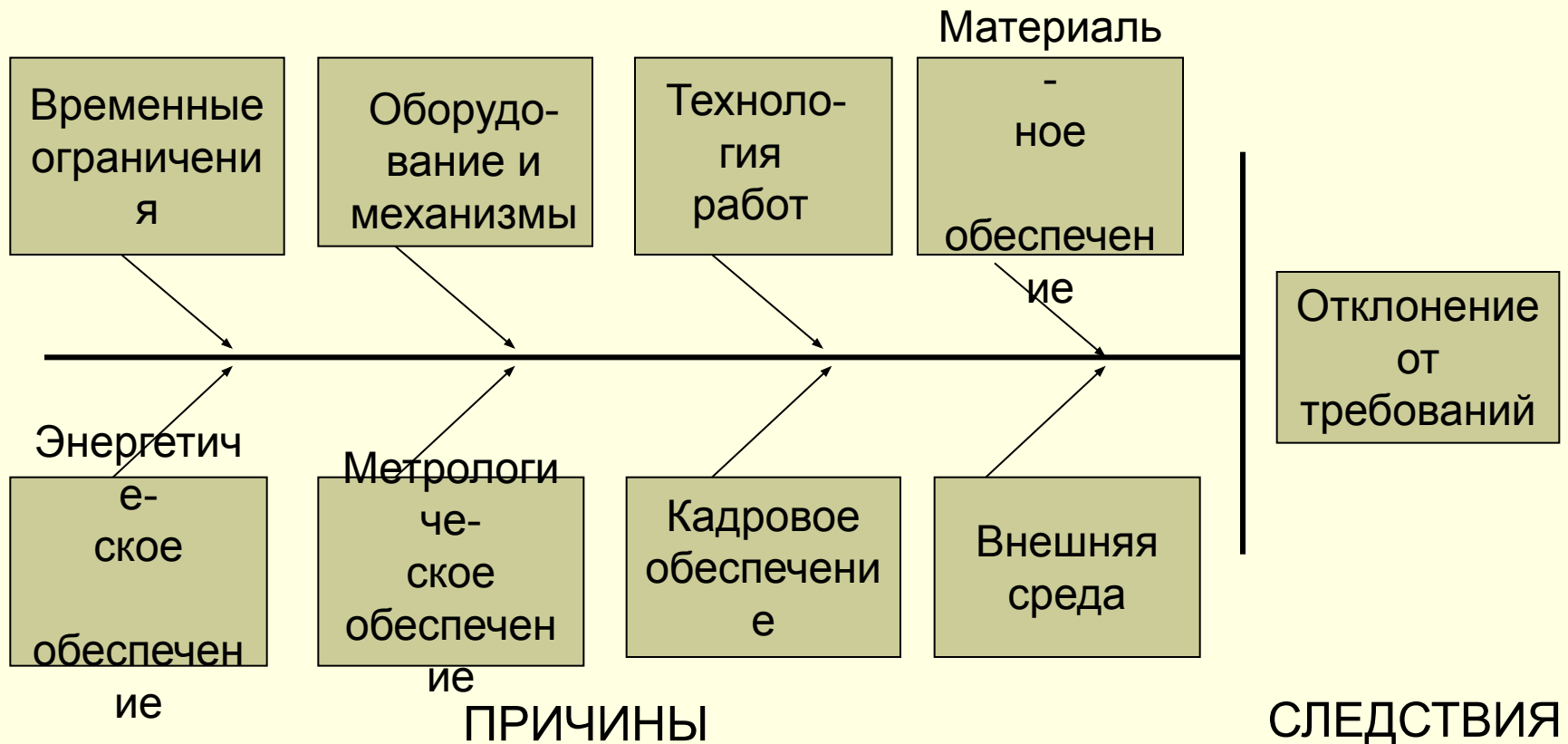
Управление качеством

Функции управления качеством	Методы управления качеством
Обеспечение качества – выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения.	Разработка проектной документации (плана качества, технологических карт, проверочных листов)
	Сбор данных о качестве в результате проверок и испытаний

Управление качеством

Функции управления качеством	Методы управления качеством
<p><u>Контроль качества</u> -</p> <p>отслеживание конкретных результатов деятельности по проекту в целях определения их соответствия стандартам и требованиям по качеству и определение путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий</p>	Проверка, аудит, проведение контрольных испытаний
	Контрольные карты
	Диаграммы

Диаграмма причины – следствия (диаграмма Исикавы)

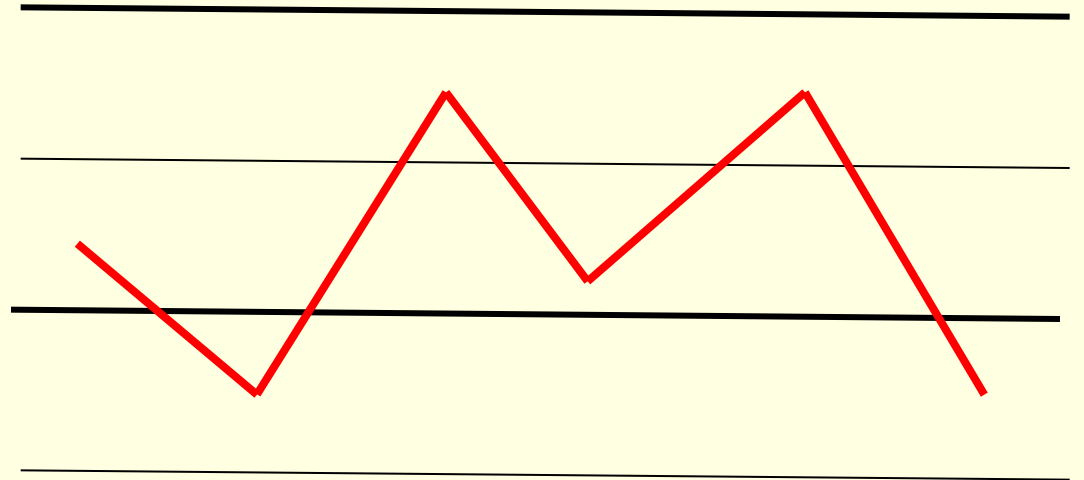


Контрольная карта реализации процесса

Верхний допустимый предел значений контролируемых параметров

Среднее значение контролируемых параметров

Нижний допустимый предел значений контролируемых параметров



Даты

SWOT – АНАЛИЗ

*S – strength – СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ*

*O – opportunity –
ВОЗМОЖНОСТИ*

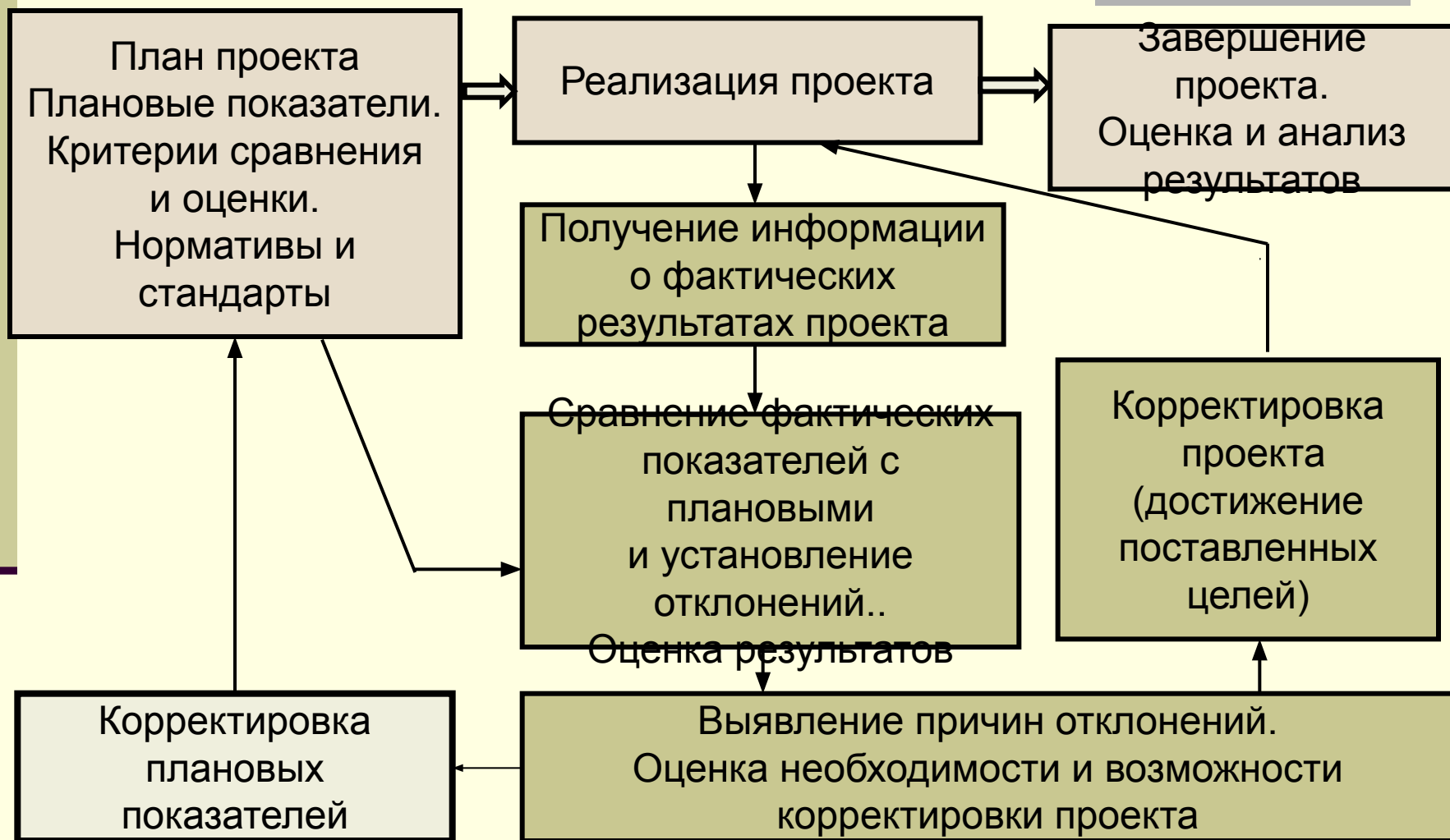
*W – weakness – СЛАБЫЕ
СТОРОНЫ*

T – threats – УГРОЗЫ

SWOT – АНАЛИЗ

	<i>O-ВОЗМОЖНОСТИ</i>	<i>T-УГРОЗЫ</i>
<i>S -СИЛЬНЫЕ СТОРНЫ</i>	<p>Позволят ли данные сильные стороны получить дополнительный эффект, благодаря использованию данной возможности?</p>	<p>Позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы?</p>
<i>W – СЛАБЫЕ СТОРНЫ</i>	<p>Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?</p>	<p>Препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой угрозы?</p>

Оценка результатов проекта



Показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Содержание показателя	Значение показателя
Индекс прибыльности проекта	доходы / расходы x100%	индекс прибыльности больше нуля
Период окупаемости проекта		период окупаемости минимален
Чистая приведенная стоимость	сумма денежных поступлений от реализации проекта – стоимость расходов по проекту	чистая приведенная стоимость больше нуля
Себестоимость работ по проекту		С фак. = С план. С фак. < С план.
Продолжительность реализации проекта		достижение цели проекта в наиболее короткие сроки
Производительность выполнения работ	объем (стоимость) выполненных работ / количество исполнителей проекта	производительность стремится к максимальному значению

Благодарю за внимание!