

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Тема**

**Реализация проекта  
Мониторинг и контроль проекта  
Завершение проекта**

***Astana Alumni Association  
Open Faculty***

*г. Астана*

*10 февраля 2012 года,*

***Калимулдина Асель***

***assel.kas@gmail.com***

# Жизненный цикл проекта:



После интенсивной работы по подготовке плана работ он наконец одобрен и утвержден. И вот, спустя несколько дней, приходит ваш начальник и говорит:

- У меня для вас две новости: плохая и хорошая. С какой начать?

- С хорошей

- Ваш план утвержден.

- А плохая?

- А теперь **ЗА РАБОТУ!!!**



**Тема**

**Реализация проекта**

# Реализация проекта

- Одобрен план → создание конечного продукта.
- Члены команды приступают к работе.
- Процесс реализации – самый протяженный
- И требующий наибольшего количества ресурсов: времени, трудовых затрат и денег.

# Реализация

Уровень активности

Этап жизненного цикла проекта, где работа выполняется для завершения проекта, основываясь на спецификациях проекта

Старт проекта

Время



Конец проекта

# Основные задачи на этапе реализации

- Следить за окружающей средой
- Управлять изменениями
- Быть в курсе хода работ
- Обсуждать то, как протекает работа



# Группа процессов реализации

содержит процессы, применяемые для выполнения работ для того, чтобы цели проекта были достигнуты.

## **Данные процессы - это:**

- координация людей и ресурсов,
- объединение и выполнение операций проекта согласно плана

Большая часть бюджета затрачивается во время процессов исполнения проекта.



# Процессы реализации проекта

| Область знаний                                | Группа процессов реализации  |
|---|--|
| 4. Управление интеграцией проекта             | 4.3 Руководство и управление исполнением проекта   |
| 5. Управление содержанием проекта             |  |
| 6. Управление сроками проекта                 |  |
| 7. Управление стоимостью проекта              |  |
| 8. Управление качеством проекта               | 8.2 Обеспечение качества   |
| 9. Управление человеческими ресурсами проекта | 9.2 Набор команды проекта<br>9.3 Развитие команды проекта<br>9.4 Управление командой проекта |
| 10. Управление коммуникациями проекта         | 10.3 Распространение информации<br>10.4 Управление ожиданиями заинтересованных сторон        |
| 11. Управление рисками проекта                |  |
| 12. Управление закупками проекта              | 12.2 Осуществление закупок   |

# Основной процесс реализации проекта:

## Руководитель проводит:

- Интеграцию и координацию выполнения плана проекта
- Сравнение и анализ отклонений по сравнению с базовым планом
- Иницирует запросы на изменение
- Прогнозирует стоимость и сроки



# Формирование коллектива

- **Коллектив** – это общность взаимодействующих людей, нацеленных на достижение общего результата.

Особенности проектных команд:

- *сложность решаемых задач*
- *временный характер задач*
- Коллектив отличается от других общностей совместно работающих людей:
  - **Группа** состоит из работников, выполняющих индивидуально части работы.
  - **Комитет** состоит из людей, совместно обсуждающих и оценивающих некоторые положения.

# Этапы становления команды модель Такмена и Дженсена

| Название этапа           | Краткая характеристика  | Роль лидера   |
|--------------------------|---|---|
| Формирование             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов;</li> <li>• Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д.</li> <li>• Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга;</li> <li>• Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Познакомить членов команды друг с другом, если они незнакомы;</li> <li>• Создать непринужденную и комфортную обстановку;</li> <li>• Прояснить цели, задачи, процедуры, а также распределение ответственности и ролей;</li> </ul>   |
| Бурление                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди «открываются» и индивидуальные цели и ожидания; выявляются</li> <li>• На поверхность выходят разногласия и противоречия;</li> <li>• Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения – все может быть поставлено под сомнение и оспорено;</li> <li>• Внутренние проблемы команды выходят на первый план;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Помогать команде успешно решать споры;</li> <li>• Обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем.</li> <li>• Воодушевлять команду на достижение намеченных целей;</li> <li>• Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, то это может привести к его скрытому течению, разрушающему процессы становления команды;</li> </ul> |
| Нормирование             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление норм и процедур работы;</li> <li>• Формирование приемлемого стиля руководства;</li> <li>• Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия;</li> <li>• Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи;</li> <li>• Становление отношений с внешней средой команды.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды;</li> <li>• Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями;</li> <li>• Способствовать сплочению команды.</li> </ul>   |
| Функционирование         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей;</li> <li>• Общее понимание проблем;</li> <li>• Взаимная поддержка и взаимопомощь;</li> <li>• Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот;</li> <li>• Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты ее деятельности;</li> <li>• Предоставлять членам команды обратную связь;</li> <li>• Делегировать дополнительные полномочия членам команды;</li> <li>• Обсуждать с членами команды предложения по улучшению ее деятельности;</li> </ul>   |
| Перемена или расставание | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Роспуск или реформирование команды после выполнения ею поставленной задачи;</li> <li>• Возможен также вариант постановки перед командой новых задач.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивать проделанную ими в команде работу и то чему они научились;</li> <li>• Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения</li> </ul>  |

# Модель эффективной проектной команды



# Задачи лидера

- Забота о команде и ее участниках
- Поддержание способности участников к стратегическому видению решаемой проблемы
- Правильное распределение обязанностей
- Мотивирование команды
- Управление ожиданиями заинтересованных сторон



# Разработайте и доведите до ВСЕХ

- Результаты – общие для коллектива и для каждого персонально
- Роли – персональные назначения
- Производственные процессы – методы выполнения участниками своих задач
- Взаимодействие взаимоотношения



# Вредные привычки руководителю

## Как демотивировать команду:

- Сомневаться в профессионализме, необъективно оценивать
- Критиковать по поводу и без повода
- Ограничивать доступ к информации
- Насаждать групповщину, интриговать, иметь фаворитов
- Создавать тяжелый психологический климат
- Перекладывать ответственность на других
- Препятствовать росту и ротации
- Не вовлекать в обсуждение, поощрять коррупцию
- Не улучшать условия работы

ВРЕДНАЯ  
ПРИВЫЧКА





**Как получается так, что проект  
отстает на целый год от  
намеченного срока?  
...По одному дню каждый день.**

*Фредерик Р.Брукс*



**Тема**

**Мониторинг и контроль  
проекта**

# Мониторинг & Контроль

Уровень  
активности

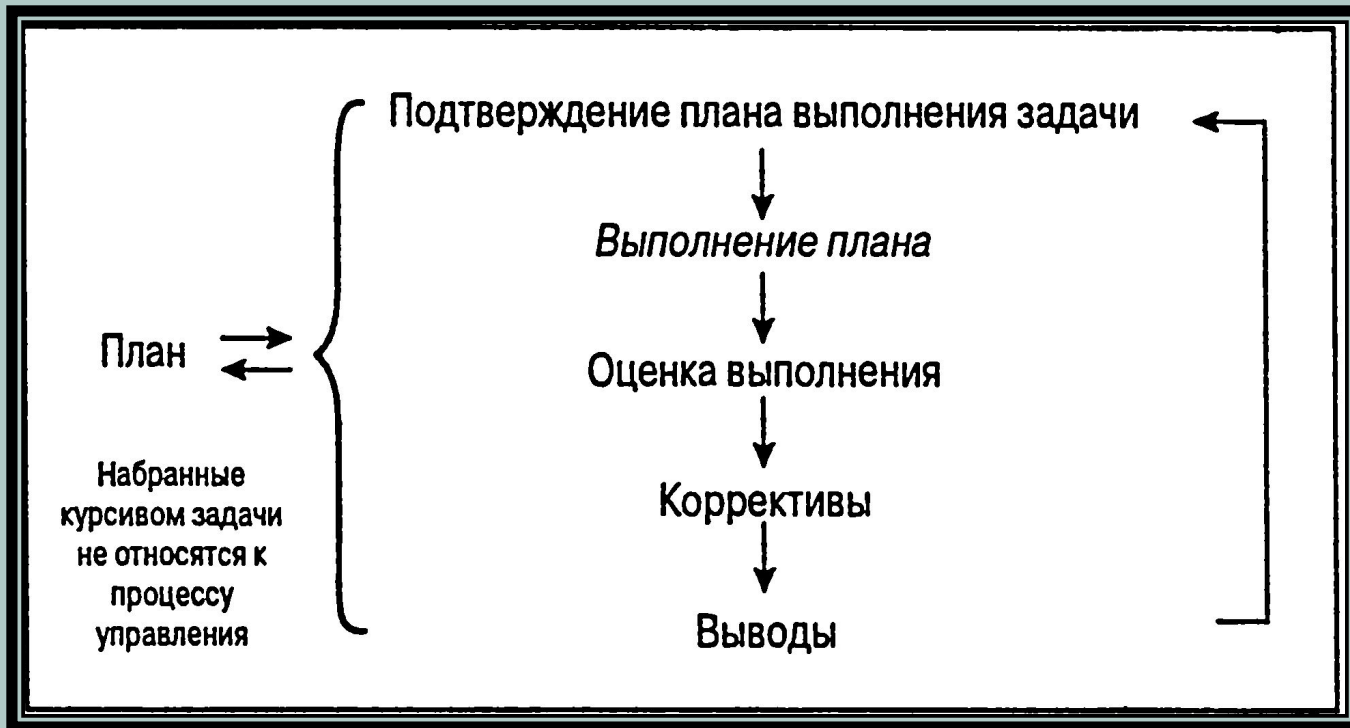
Этап жизненного цикла проекта,  
где проект мониторится,  
пересматривается, регулируется  
прогресс и измеряется  
производительность  
относительно плана.

Старт проекта

Время →

Конец проекта

# Контроль за выполнением работ проекта



# Цель мониторинга и контроля проекта

- Определение хода выполнения и окончательного завершения запланированных действий по проекту
- Выявление проблем и необходимых изменений и позволяет вносить своевременные коррективы в проект до того как они станут слишком серьезными
- Обеспечить именно такое завершение как было обещано



# Назначение процессов мониторинга и контроля

Данные процессы необходимы для того, чтобы убедиться в том, что:

- исполнение работ проекта находится под контролем
- на постоянной основе проводится контроль с целью своевременного выявления отклонений от плана управления проектом.



# Процессы мониторинга и контроля включают:

- управление изменениями и разработку рекомендаций по применению воздействий в отношении возможных проблем;
- мониторинг соответствия текущих работ проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта



# Процессы мониторинга и контроля проекта

| Область знаний                                | Группа процессов мониторинга и контроля проекта   |
|---|---|
| 4. Управление интеграцией проекта             | 4.4 Мониторинг и управление работами проекта<br>4.5 Осуществление общего управления изменениями |
| 5. Управление содержанием проекта             | 5.4 Подтверждение содержания<br>5.5 Управление содержанием                                      |
| 6. Управление сроками проекта                 | 6.6 Управлением расписанием   |
| 7. Управление стоимостью проекта              | 7.3 Управление стоимостью   |
| 8. Управление качеством проекта               | 8.3 Осуществление контроля качества   |
| 9. Управление человеческими ресурсами проекта |   |
| 10. Управление коммуникациями проекта         | 10.5 Подготовка отчетов об исполнении   |
| 11. Управление рисками проекта                | 11.6 Мониторинг и контроль рисков   |
| 12. Управление закупками проекта              | 12.3 Управление закупочной деятельностью  |



# Мониторинг обеспечивает менеджера информацией необходимой для:

- Анализу данной ситуации
- Определение проблемы и нахождение решений
- Открытие новых направлений
- Соблюдение плана выполнения проекта
- Измерение прогресса в исполнении поставленных задач и формулировке (пересмотре) будущих целей и задач
- Принятие решений о человеческих, финансовых и материальных ресурсах



# Кто проводит мониторинг?

- На первом уровне мониторинг осуществляется сотрудниками проекта.
- Руководители подразделений являются ответственными за мониторинг работников и конкретных заданий, какие они выполняют, а менеджер проекта несет ответственность за мониторинг всех аспектов проекта.
- На втором уровне мониторинг осуществляется учреждением, которое выделяет средства.
- С помощью поездок на места, и регулярных отчетов от менеджера проекта происходит мониторинг состояния дел и продвижения к целям.



# Программное обеспечение проектных работ

Primavera Project  
Planner

Spider Project

**Основа ПО -  
математические модели  
планирования и управления**

Open Plan

Instant Business  
Network

Microsoft  
Project

Microsoft  
Excel

**Программные средства  
для конечных пользователей**

**Те кто не помнит своего прошлого,  
обречены повторить его.**

*Джордж Сантьяна 1863-1952*



**Тема**

**Завершение проекта**

# Завершение

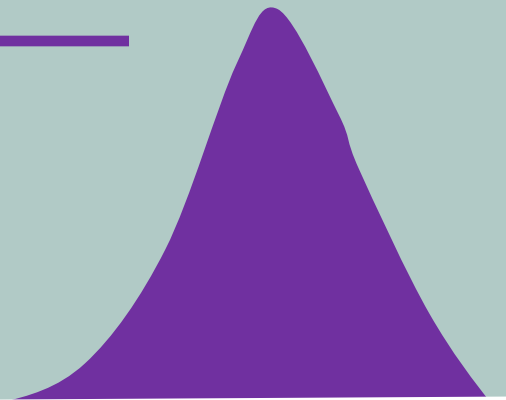
## Уровень активности

**Этап жизненного цикла проекта, где работа проекта финализируется и утверждается спонсором проекта и/или стейкхолдерами.**

Старт проекта

Время →

Конец проекта



# Заккрытие проекта

- Официальное подтверждение и оформление результатов проекта

**При этом также проводятся:**

- Проверка и документирование основных задач проекта
- Взаимодействие в целях придания им официального статуса заказчиком, спонсором, покупателем проекта
- Определяются и документируются причины досрочного завершения проекта

# Процессы завершения

- **Процессы завершения** - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.
- К процессам завершения проекта относятся процесс завершения проекта или фазы, а также процесс закрытия закупок.
- Данными процессами подтверждается приемка конечного результата проекта/фазы проекта, в качестве которого может выступать продукт.



# Процессы завершения проекта

| Область знаний                                | Группа процессов завершения проекта |
|---|-------------------------------------|
| 4. Управление интеграцией проекта             | 4.6 Завершение проекта или фазы     |
| 5. Управление содержанием проекта             |                                     |
| 6. Управление сроками проекта                 |                                     |
| 7. Управление стоимостью проекта              |                                     |
| 8. Управление качеством проекта               |                                     |
| 9. Управление человеческими ресурсами проекта |                                     |
| 10. Управление коммуникациями проекта         |                                     |
| 11. Управление рисками проекта                |                                     |
| 12. Управление закупками проекта              | 12.4 Закрытие закупок               |

# Итоги проекта

## Заккрытие работ

Административное  
завершение



Оценка проекта



Разбор работы



Накопление опыта

# Административное завершение

## Накопление опыта

- Этап предварительной проработки: шаблоны писем, коммерческое предложение по выполнению работы.
- Этап подготовки контракта: договоры, соглашения о конфиденциальности.
- Этап реализации проекта: описание продукта, констатация целей, ИСР, план проекта, график проекта, сетевая диаграмма, контрольные события, предложенные цены, риски проекта и реагирование, проблемы проекта, реальные трудозатраты проекта.

# Административное завершение

## Материалы для маркетинга

- Конфиденциальность: условия конфиденциальности, название проекта в разрешенном виде, имя Заказчика в разрешенном виде.
- Возможность повторного коммерческого использования материалов.
- Достижения компании в проекте, «сказки», отзывы клиентов.
- Потенциальные партнеры или агенты.
- Предложения по корректировке маркетинговых действий.
- Материалы в прайс-лист.

# Административное завершение

## Материалы для информационного обеспечения

- БД специалистов и экспертов.
- Новые технологии.
- Инвестиционные проекты.
- Рекламные материалы клиентов.
- Печатные материалы, необходимые для работы, книги.
- Техническая документация.
- Профайлы компаний.

# Административное завершение

## Подведение итогов и закрытие проекта

- Разбор работы.
- Подведение финансовых итогов проекта:
  - Определение значений KPI проекта.
  - Определение вклада участника и размера вознаграждения.
- Заполнение досье сотрудника.
- Предложения по улучшению работы сотрудника.

# Оценка проекта

## Критерии успеха проекта

**Стоимость**

**Качество**

**Сроки**

**Цели проекта**



# Литература:

- Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: практическое руководство – М.: Дело и сервис, 2003
- Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т.: Пер с нем. – СПб.: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2004
- Управление проектами /И.И.Мазур, Н.Г.Ольдерогге, В.Д.Шапиро. Москва, 2001.
- Разу М.Л. и др. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- Руководство к Своду знаний по управлению проектами - Четвертое издание (Руководство РМВОК).
- Портни, Стэнли И. Управление проектами для “чайников”, пер с англ., М: издательский дом Вильямс, 2005



это мне  
совсем не  
понравилось...

на это надо  
обратить  
внимание...

атмосфера  
здесь была...

...это было  
супер, мне  
понравилось!



мне не  
хватило...

**Feedback**

**СПАСИБО ЗА ВАШЕ  
ВНИМАНИЕ!**

