

Учебный курс

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ**

Стандарт РМВоК 2004

ЦЕЛИ КУРСА

Изучив курс вы сможете

- Объяснить, какие проблемы и какими методами решает менеджер проекта
- Применять принципы проектного управления в обыденности, легко решать несложные задачи, управляя событиями в своей жизни, достигая своих интересов
- Говорить с руководством и командой проекта на одном языке. Грамотно управлять менеджерами проектов, подсказывая им, как поступать

Почему важно знать основы управления проектами

- 30% проектов завершаются провалом
- 53% проектов завершаются с перерасходом бюджета в среднем в 1,9 раза
- Только 16% проектов укладываются в срок и бюджет

РАЗДЕЛ 1. Основные понятия

Цели занятия 1.

- Познакомить с концепцией и базовыми понятиями, терминами менеджмента проектов
- Сделать обзор истории управления проектами за рубежом и в России в контексте развития идей и практики менеджмента

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

- Знание базовых терминов и профессионального языка необходимо для понимания теоретических основ проектного менеджмента и для практического взаимопонимания в проекте.
- По данным Фатрелла в 17% случаев неудачи в программных проектах объясняются тем, что на поздних стадиях разработчики обнаруживают, что вкладывали разный смысл в требования и термины, на языке которых «договаривались» ежедневно

ЗАДАНИЕ 1

Объяснить причину провала проекта строительства Вавилонской башни

Сформулировать правило для управления проектами

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Общие идеология, терминология и поддержка руководства предприятия
- Общие знания, умения и навыки
- Корпоративная политика, согласованные формы деятельности
- Документы, шаблоны, формы
- В целом желателен корпоративный стандарт

Что такое ПРОЕКТ?

**ПРОЕКТ – греч. PROJECTUS – брошенный
вперед**

**ПРОЕКТ – временное предприятие для
создания уникальных результатов,
продуктов или услуг (PMBOK Guide 2004)**

Project Management Body of Knowledge Guide

Что такое ПРОЕКТ?

ПРОЕКТ – это управляемое целенаправленное изменение исходного состояния любой системы (компании, деятельности, инфраструктуры), связанное с оптимизацией затрат времени и ресурсов

Что такое ПРОЕКТ?

- На русском языке ПРОЕКТ это
 - замысел, идея, намерение
 - изображение, описание некоего объекта как материального, так и нематериального на бумаге и других носителях информации

В широком смысле ПРОЕКТ – это то, что способно что-либо изменить в жизни, в мире

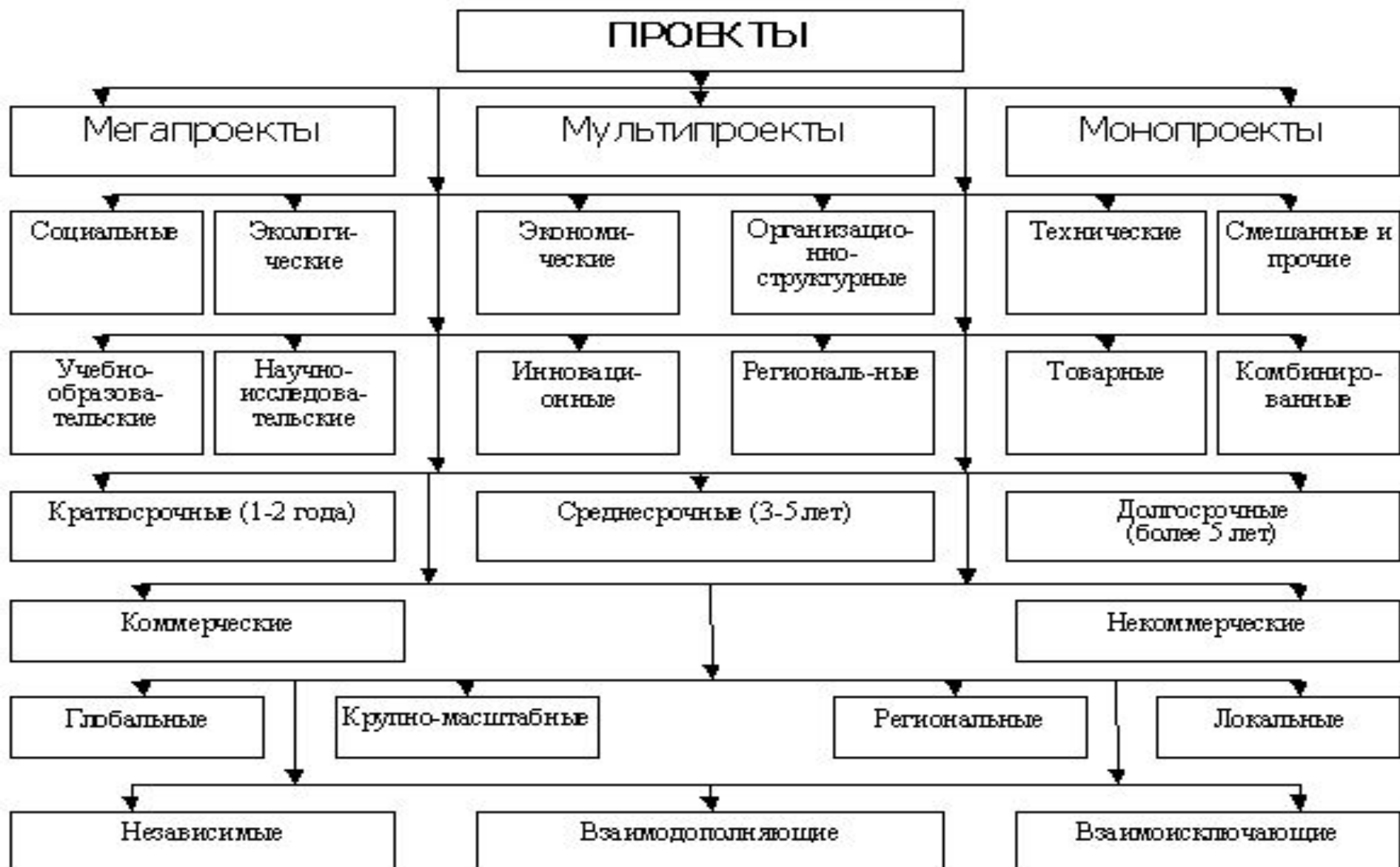
Что такое ПРОЕКТ?

ПРОЕКТ – это системное мероприятие по созданию и использованию (эксплуатации) **НОВОГО ОБЪЕКТА**, улучшение, преобразование, реконструкция, расширение или какое-нибудь изменение **ДЕЙСТВУЮЩЕГО ОБЪЕКТА**

Результаты проекта могут быть

- **Конкретными** (продукция, здание, организация)
- **Абстрактными** (планы, методы, знания)
- В динамике проекта различают
 - **текущие** результаты (документация, технология, заготовки и пр.)
 - **конечные** результаты (продукт, прибыль..)

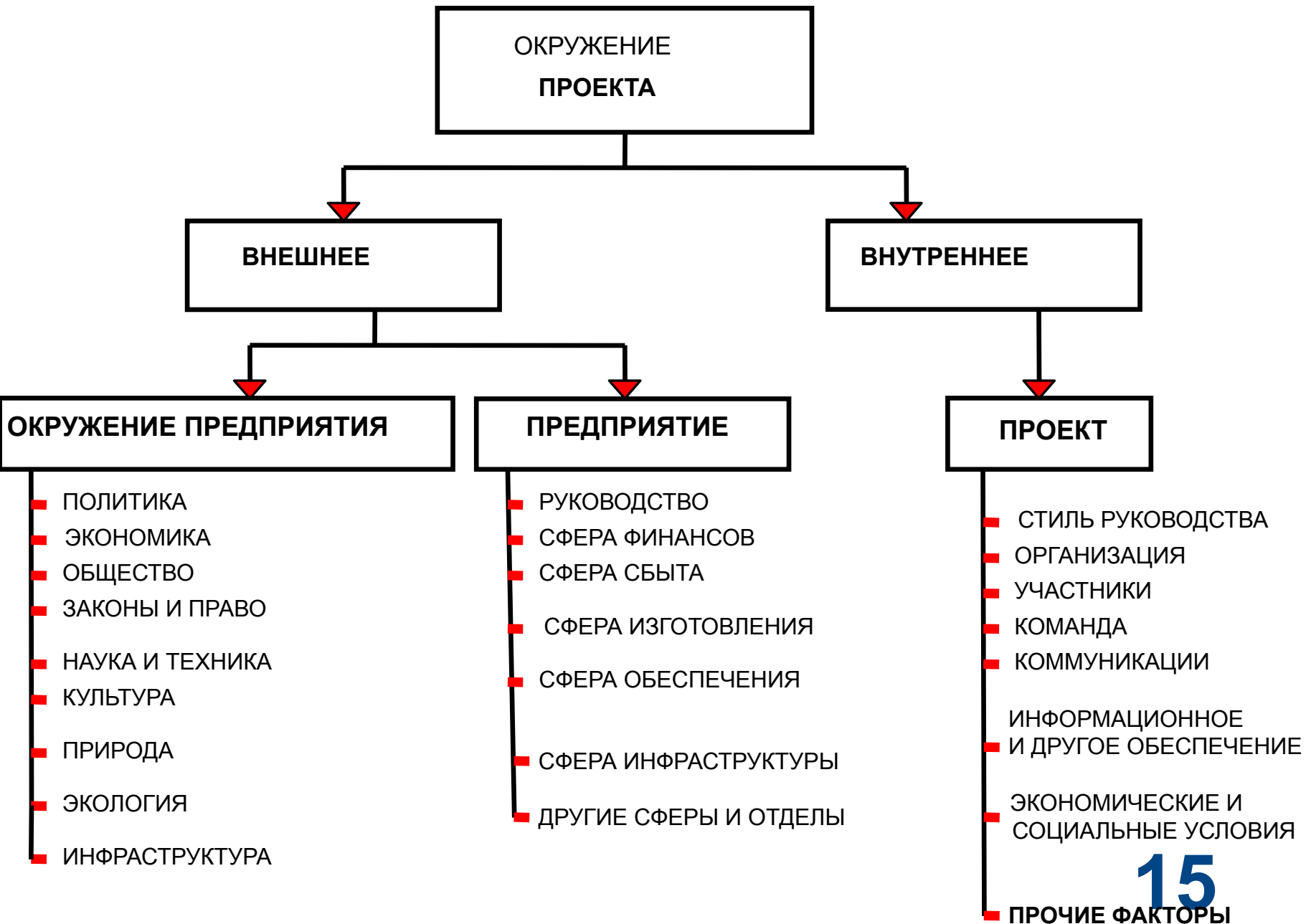
Классификация проектов



ПРОЕКТ – это система!

- Элементами системы являются люди, ресурсы, технологии, продукты, задачи, которые находятся во взаимосвязи
- Эта система возникает, существует и развивается в определенном окружении, взаимодействует с внешней средой
- В качестве системы проект может рассматриваться как СТРУКТУРА и как ПРОЦЕСС

Окружение проекта как системы



Сначала ЧЕМ управлять, потом КАК управлять

или

**что такое программный проект как объект
управления как управляемая система**

или

**8 характеристик ПРОЦЕССА разработки программ
= 8 главных проблем,
решаемых менеджером программного проекта**

Проблемы, решаемые менеджером программного проекта

- 1. Понимаемость** – в каких понятиях и с какой степенью подробности может быть определен ПРОЦЕСС, чтобы он был планируемым и управляемым
- 2. Видимость** – в каких промежуточных результатах труда нужно описать ПРОЦЕСС, чтобы видеть прогресс работ
- 3. Автоматизируемость** – в какой степени работы и ПРОЦЕСС в целом могут быть поддержаны CASE

Проблемы, решаемые менеджером программного проекта

- 4. *Ответственность исполнителей*** – как определить ПРОЦЕСС, чтобы разработчики несли ответственность за создаваемый программный продукт
- 5. *Надежность*** – как спроектировать ПРОЦЕСС, чтобы избежать ошибок (в ПРОЦЕССЕ!!) либо локализовать их до того, как они проявятся в программном продукте

Проблемы, решаемые менеджером программного проекта

- 6. Устойчивость** – может ли ПРОЦЕСС продолжаться, несмотря на появление неожиданных проблем
- 7. Инфраструктурная поддержка** – сможет ли ПРОЦЕСС развиваться, отражая изменчивость организационных требований, либо усовершенствования ПРОЦЕССА
- 8. Скорость** – как быстро может быть завершен ПРОЦЕСС с получением запланированного результата

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ПРИЗНАКОВ ПРОЕКТА

- У Вашего мероприятия есть конкретная цель
- Ваше мероприятие имеет уникальный создаваемый продукт (уникальную цель)
- Ваше мероприятие имеет временные рамки
- Ваше мероприятие разовое
- Для него выделен самостоятельный бюджет
- Ваше мероприятие отделено от других мероприятий компании
- Вашему мероприятию предоставлены соответствующие кадры, другие ресурсы

ЗАДАНИЕ 2

По признакам и определению проекта скажите, являются ли проектами

0. организация празднования юбилея
1. ремонт комнаты в общежитии
2. достижение цели «Маня будет моей женой»
3. выполнение месячного плана выпуска телевизоров
4. модернизация конвейера по выпуску TV
5. Приготовление бутерброда

КЛЮЧЕВАЯ РАЗНИЦА

Между *проектами* и *операционной производственной деятельностью* в том, что *операции* имеют непрерывный, повторяющийся характер, а *проекты* уникальны/индивидуальны и временны.

Критические факторы успеха

- Ясность целей проекта
- Поддержка высшим руководством
- Четкость задач и планов
- Полное взаимодействие с заказчиком и ясность процесса приемки результата заказчиком

Критические факторы успеха

- Наличие всех необходимых ресурсов и технологий
- Постоянный контроль выполнения проекта
- Обеспечение необходимыми данными
- Возможность управления непредвиденными ситуациями

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ – деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования имеющихся в наличии ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта, специализированных подходов, методов и систем

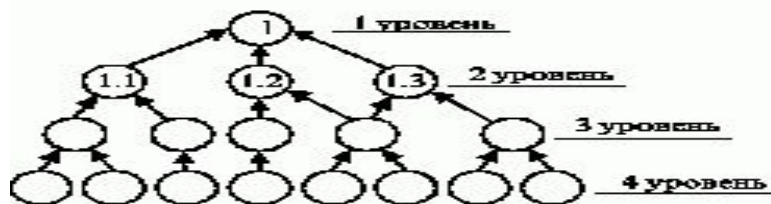
Что такое структура проекта

- Для того, чтобы проектом управлять, его следует разбить на составные части.
- **Структура проекта** - "дерево" ориентированных на продукт компонентов, представленным оборудованием, работами и пр., полученными в результате реализации проекта.
- **Структурами проекта** называются иерархические декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом

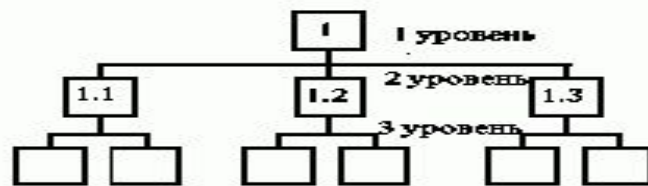
Модели структуризации проектов

- дерево целей;
- дерево решений;
- дерево работ – WBS;
- организационная структура исполнителей;
- матрица ответственности;
- сетевые модели;
- структура потребляемых ресурсов;
- структура затрат;
- структура контрактов;
- структурная модель организации проекта;
- и другие модели

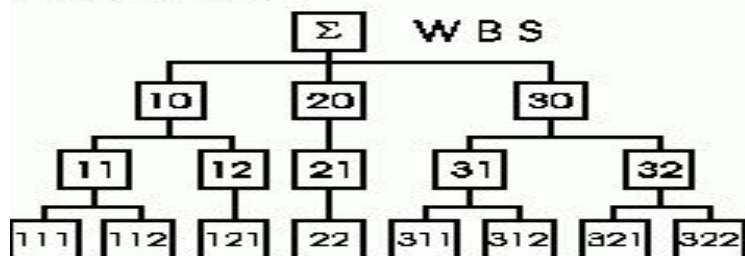
Пример структур проекта



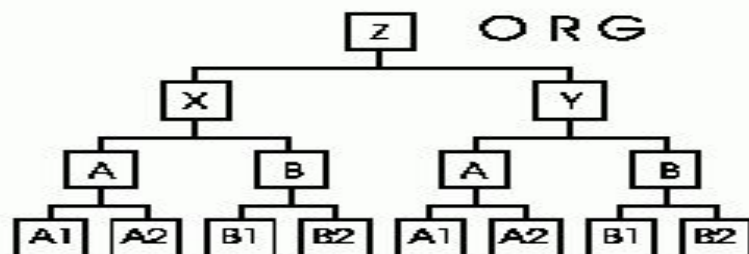
1. Дерево целей



2. Структура продукции



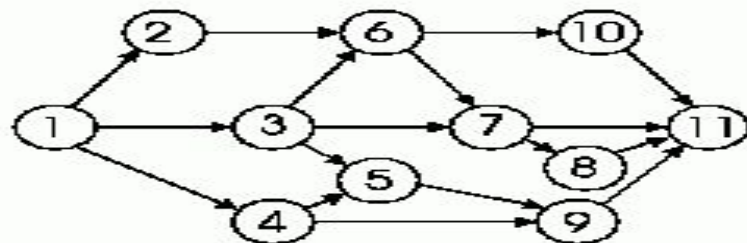
3. Структура работ



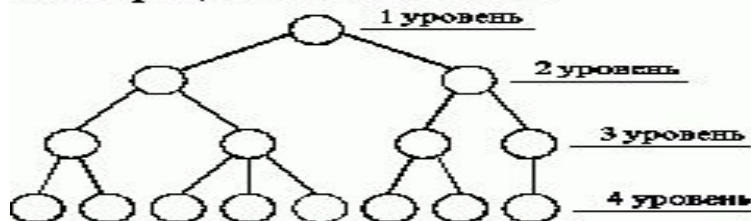
4. Организационная структура

ORG \ WBS		X			Y		
		A	B	C	A	B	C
10	11		■		■		■
	12			■			
20	21	■				■	

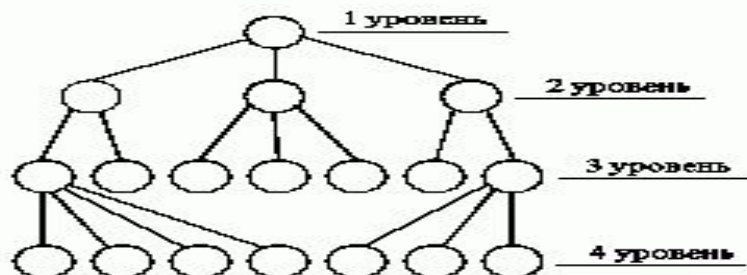
5. Матрица ответственности



6. Сетевая модель



7. Структура стоимости



8. Структура ресурсов

Стандартные шаги при структуризации проекта

- Определение целей проекта.
- Определение необходимого уровня детализации проекта.
- Разработка структурных схем проекта.
- Построение единой структуры проекта.
- Подготовка генерализованных (общих) планов управления проектом.
- Разработка детальных планов реализации проекта.

Структура проекта

Структуризация проекта позволяет разделить его на составляющие, которыми легче управлять (планировать, распределять ресурсы, раздавать задания, назначать ответственных и пр.)

Структура проекта

- Структура по **назначению** элементов
 - проектная документация
 - производственные объекты
 - производственные помещения
 - технологическое оборудование
 - технологии производства и работ
 - производимый продукт, работы, услуги

Структура проекта

- Структура по **обеспечивающим** элементам проекта
 - финансы
 - кадры, персонал
 - сырьевые ресурсы
 - территории, помещение, размещение
 - контракты, соглашения, договоры
 - соисполнители, субподрядчики
 - поставщики

Структура проекта (1)

- Структура по видам деятельности как элементам проекта
 - маркетинг
 - закупки
 - поставки
 - строительство
 - проектирование

Структура проекта (2)

- монтаж оборудования
- сдача объекта в эксплуатацию
- эксплуатация
- производство продукции, работ, услуг
- реализация продукции

Пять взаимосвязанных параметров проекта

- Пять ключевых параметров – объем работ, качество, сроки, стоимость и риски – связаны так, что изменение любого из них повлияет на остальные!
- Например, увеличив объем работ мы увеличим сроки и бюджет проекта
- Например, если при увеличении объема работ снизить качество, то можно уложиться в бюджет и сроки

Пять взаимосвязанных параметров проекта

- Например, потратив больше средств на приглашение высокооплачиваемых профессионалов, можно сократить сроки и улучшить качество
- Например, если менеджеру кажется, что завершение проекта к Рождеству при заданном бюджете нереально, то можно выбрать более рискованный подход, или снизить качество, чтобы уложиться в срок

Пять взаимосвязанных параметров проекта

ЗАДАНИЕ 3

На примере проекта похода в баню в ближайшие 2 дня с наличием в кошельке N рублей сначала опишите 5 параметров проекта в терминах «поход в баню», затем определите 5-7 ситуаций/ условий взаимозависимого варьирования этими параметрами

Треугольник проектного менеджмента

Три параметра проекта
«качество – время – затраты»

или

«хорошо – быстро – дешево»

Правило треугольника :
выбери два из трех!!

**Трех не достигнешь никогда, так как они
противоречивы**

Жизненный цикл проекта

- **Инициирование** (1% общего объема работ) – идея, ее одобрение, формализация идеи
- **Концепция** (до 5% работ) – назначение менеджера проекта, определение проекта, сравнительная оценка альтернатив, представление предложений, апробация, экспертиза альтернатив, утверждение основного варианта и концепции проекта

Жизненный цикл проекта

- **Планирование, разработка (9 – 15% работ)** – детальная разработка основных компонент и основного содержания проекта, фиксирование команды, планирование оргструктуры, организация и проведение торгов, заключение субподрядов с исполнителями, получение одобрения на начало реализации

Жизненный цикл проекта

- **Реализация** (65 – 80% работ) – организация выполнения проектных работ, контроль за ходом работ, достижение целей проекта, сдача Заказчику
- **Завершение** проекта (10 -15% работ) – подведение итогов, анализ опыта, составление итоговых отчетов, закрытие всех контрактов и обязательств

Примеры жизненного цикла проекта

Пример 1. Бизнес-проект

- 1) Анализ рынка
- 2) Обоснование идеи создания продукта, услуги или проведение изменения
- 3) Планирование с разработкой проектной документации
- 4) Непосредственное создание продукта, услуги или проведение изменения
- 5) Контроль
- 6) Завершение и оценка результатов

Примеры жизненного цикла проекта

Пример 2. Программный проект

- 1) Постановка задачи и анализ осуществимости
- 2) Определение бизнес требований
- 3) Спецификация требований
- 4) Детальное проектирование
- 5) Программная реализация проекта
- 6) Тестирование и отладка программы
- 7) Приемо-сдаточные испытания
- 8) Внедрение в эксплуатацию
- 9) Завершение проекта

Примеры жизненного цикла проекта

Пример 3. Строительный проект

- 1) ТЗ, формулировка проекта, исследования по технической осуществимости, проект стратегии, одобрение (продолжать или нет?)
- 2) Планирование и дизайн, оформление контрактных условий, контрактов
- 3) производство, строительные, сборочные и установочные работы, тестирование
- 4) Ввод в эксплуатацию, передача Заказчику
- 5) Закрытие проекта

Жизненный цикл УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- 1) Определение содержания проекта, его концепции
- 2) Разработка детального плана
- 3) Инициация/запуск проекта
- 4) Мониторинг и контроль хода проекта
- 5) Завершение проекта

Задание 4

- Сформулируйте, чем отличаются жизненный цикл проекта от жизненного цикла управления проектом

Преимущества проектного управления

- Лучшее понимание проекта и его целей
- Определение и контроль содержания (scope) проекта
- Определение и мониторинг контрольных точек
- Улучшенная оценка и снижение рисков
- Выявление проблем и управление ими
- Согласованное понимание бизнес целей и целей проекта

Преимущества проектного управления

Исследования центра бизнес практики США

Итоги применения проектного менеджмента

- Увеличение успешно выполняемых проектов – на 50%
- Повышение оборачиваемости капитала – на 54%
- Повышение удовлетворенности клиентов – на 36%
- Повышение удовлетворенности персонала – на 30%

Стандарты и методология рм

СТАНДАРТ формулирует общие принципы
МЕТОДОЛОГИЯ дает шаги по реализации
принципов

Самые известные стандарты РМ:

PMBOK – www.pmi.org

Prince 2 – <http://www.ogc.gov.uk/prince2/>

IPMA – <http://www.ipma.org/>

P2M - <http://www.pmcc.or.jp/ENG/index.htm>

PMBOK GUIDE

1986 – Project Management Body of Knowledge

1996 – 1-е издание PMBOK *GUIDE*

2000 – 2-е издание PMBOK *GUIDE*

2004 – 3-е издание PMBOK *GUIDE*

PMBOK *GUIDE* 2004 описывает:

- **5 групп процессов**
- **9 областей знания**
- **44 процесса управления проектами**

Польза от стандартов

- Концентрация **лучшей практики** (Best Practice), лучшего мирового опыта
- Основа **взаимодействия** в проекте
- Основа для **сертификации специалистов**
- **Системная картина** управления проектами
- Рекомендательный ответ на вопрос «**ЧТО** делать для хорошего управления проектами?»
- Ответ на вопрос «**КАК** делать?» в приказах, положениях, инструкциях, методологиях, уточняющих стандарт

Кратко об истории менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ как практика, как организация, планирование и координация действий людей веками использовалось для решения военных и политических задач

Появление **дорогой техники**, технологий – необходимо управлять людьми, чтобы они не разрушали технику.

Этап 1 XX век, Ф. Тейлор – основатель науки управления - человек как орудие труда

Управление **технологией производства**

Надо дать измеримую норму выработки

Этап 2. А. Файоль – первое описание **технологии управления**: 14 принципов и функции управления, организационные структуры

Этап 3 Приход психологии и социологии в 30-е
К. Левин – теория организационных изменений, мотивация и лидерство. Управление организацией это в первую очередь управление людьми

Этап 4 Питер Друкер, 1954 – Management by Objectives – управление по целям. Руководство и подчиненные вместе ставят цели (индив., группов., организационные)

Этап 5. Торжество количественных методов, люди на втором плане в 50е – из науки управления сложными системами (кибернетики) пришли теория принятия решений и компьютерная техника

Этап 6 В 70-е – организация как «открытая система». Главное – управление взаимодействием с внешней средой и адаптация организации как живого организма

Этап 7 В 80-е – идея «организационной культуры» - опять главное это человек

История развития проектного менеджмента за рубежом

Начало в 30-е: разработка специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в авиации, нефтегазовой и военной отраслях в США

1917 - Гантт, диаграммы Гантта

1937 – Гулик, разработка и использование матричной организации

1957 – метод критического пути и система сетевого планирования PERT для проекта подводной лодки Поларис

1959 в проектах NASA системный подход к проекту – структура жизненного цикла и предпроектный анализ, IBM делает пакет управления проектами

50-60 годы Деминг и Джуран – создание подхода управления качеством в проектах,
модель Total Quality Management

Подходы к менеджменту на Востоке

- Конфуций, 5в. до н. э., достижение гармонии личности (дом, семья, работа)
- Методы Ту-ан-ши, Хошин-канкри, Кай дзен, 19-20вв. – минимизация затрат и усилий при достижении результата

Пример 1 Кай дзен – линейки-метки на спецодежде монтажника при монтаже лок. выч. сети заменяют работу бригады разметчиков

Пример 2 Хошим-канкри – цели проекта должны быть в гармонии с целями развития предприятия

Пример 3 Ту-ан-ши, Китай – только 3 (!) уровня управления предприятием (ген. директор, менеджер, исполнитель) с пропорцией 1х50 и 1х50 – всего 2500 сотрудников

В Ту-ан-ши доминируют не вертикальные (начальник-подчиненный), а горизонтальные (сотрудничество) связи

Применение Ту-ан-ши – главная причина успешного развития экономики Китая

Для сравнения - в России на больших предприятиях от 8 до 12 уровней иерархии управления.

- **Кауру Исикава** (Ишикава), 40-80гг. 20 век – в диаграммах Ишикавы развил подход причинно-следственных связей в проектном менеджменте, проект это управляемая система

История проектного менеджмента в России

1825г. – М.М. Сперанский – его труды по управлению использовал П.А. Столыпин в конце 19в. для проекта аграрной реформы

20-е годы – у А.К. Гастев системный подход к управлению, создал при НЭПе Институт научной организации труда (ИОТ). Работал одновременно с Тейлором, но рассматривал работника не механистически (как элемент технологии), а как личность с полномочиями и ответственностью, участвующую в принятии управленческих решений

30-е годы – индустриализация и строительство серийных домов – теория потока, детерминированные линейные модели, циклограммы с использованием графоаналитических методов, оптимизация потоков

В 70-80-е годы – программные комплексы управления проектами с эвристическими алгоритмами анализа и принятия решений в сложных ситуациях, временной анализ, стоимостный анализ, оптимизация распределения ресурсов

В 80-90-е годы – разработка и внедрение автоматизированных систем управления для мультипроектного управления(АСУ), систем автоматизации проектирования (САПР) и управления технологическими процессами (АСУ ТП)

80-90-е годы – интегрированные АСУ охватывают все организационные структуры проекта, единая информационная среда проекта

Выводы по занятию 1

- У каждого проекта есть цель, которую нужно достичь с соблюдением сроков и не выходя за рамки бюджета.
- Результаты проекта определены заранее. Именно в них заинтересован заказчик.
- Каждый проект имеет свои параметры – объем работ, качество, сроки, стоимость и уровень риска. Оптимальное сочетание этих параметров следует определить ДО НАЧАЛА проекта.

Контрольные вопросы по занятию 1

ЗАДАНИЕ 5.

Изучив презентацию и содержание занятия 1 (слайды 1-54), составьте список из 15 контрольных вопросов, оценивающих качество усвоения темы.

РАЗДЕЛ 1. Основные понятия

Занятие 2

ЦЕЛИ занятия

- Базовые элементы методологии целевого управления
- Типы организационных структур и проектный менеджмент
- 5 групп процессов управления и 9 областей знаний в проектном менеджменте

Базовые элементы методологии целевого управления

- **МЕНЕДЖЕР** проекта – лицо *ответст-венное* за достижение *целей* проекта
- **PM**(Project Manager) занимается **оперативным** управлением – организацией, планированием и контролем деятельности по реализации **целей** проекта, он **тактик**
- **Стратегические** решения по целям принимает проектный комитет (PM+заказчик+спонсор+куратор)

- Различают 4 **уровня компетентности РМ** – от бестолковой суеты и «вникания во все» до энергичного бездействия, когда настроенные механизмы работы, ресурсы и исполнители «делают все сами»
- **УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА / ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА / STAKEHOLDERS** – все, кто может повлиять на исход проекта (РМ, команда проекта, команда управления проектом, заказчик, куратор, спонсор/инвестор, поставщик и др.)

Основные документы проекта

- **Устав проекта** – является официальной авторизацией проекта
- **Описание содержания (scope)** проекта говорит **ЧТО** представляет поставляемый результат (цель проекта) и **ЧТО** надо сделать (задачи), какую работу для достижения цели проекта
- **План управления проектом** описывает **КАК** работа/задачи будет выполняться

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ – деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования имеющихся в наличии ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта, специализированных подходов, методов и систем

Менеджмент проектов – разновидность целевого управления

Для достижения ЦЕЛЕЙ надо выполнить
последовательность шагов по правилам **SMART**
управления

- S(specific)
- M(measurable)
- A(achievable)
- R(relevant)
- T(time bound)

Задание 6

По правилам **SMART** управления определите, что из перечисленного ниже является целью проекта

- 1) Я женюсь на Мане
- 2) Я буду богатым
- 3) Мы построим этот дворец
- 4) Изучу испанский язык
- 5) Придумаю, как выгоднее вложить мои 1000 пиастров

Уточните детали, превращающие эти намерения в цель проекта (если это возможно)

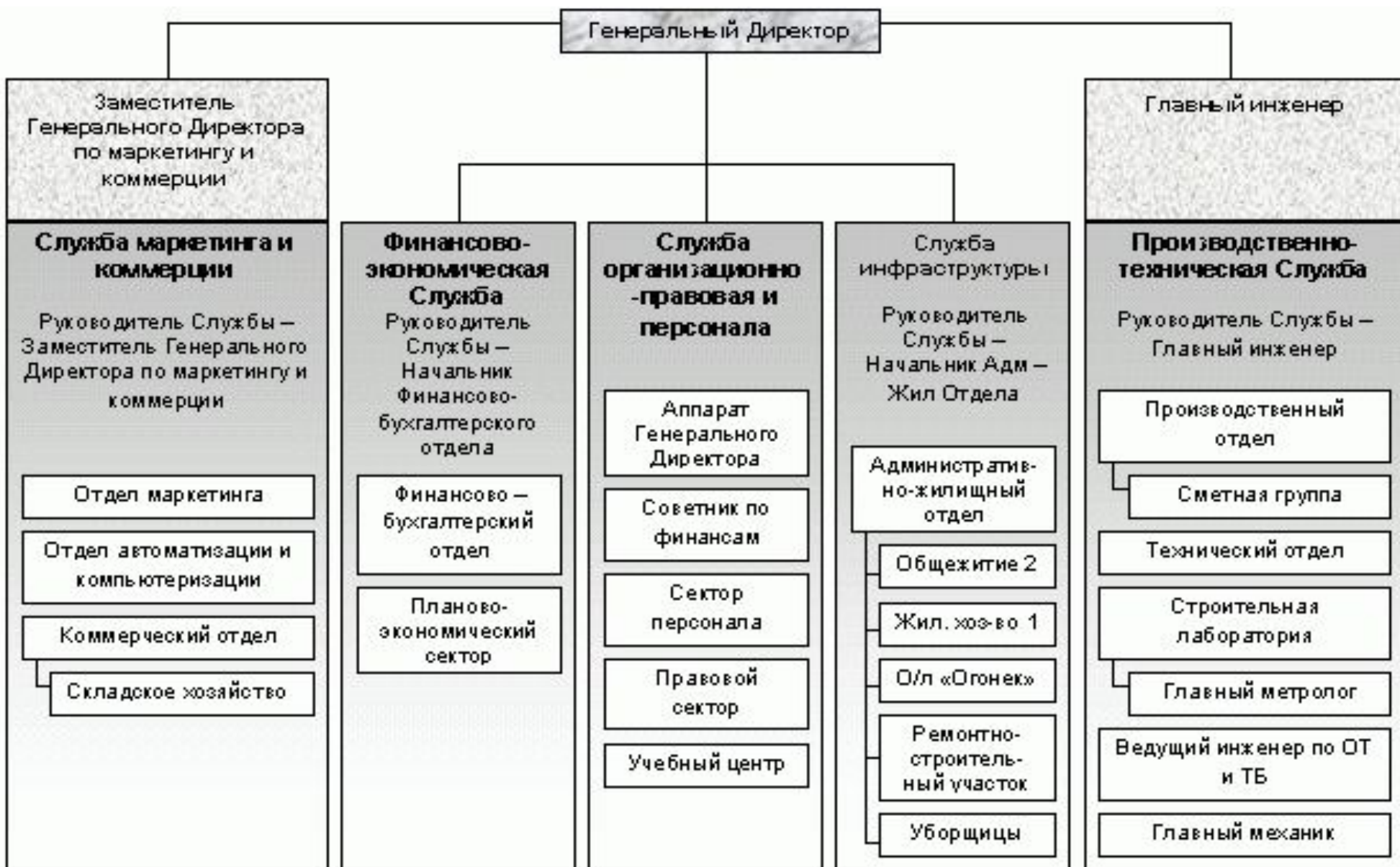
Организационная структура проекта

- **Функциональная структура.** Эта структура преимущественно учитывает ***организационные особенности компании***, реализующей проект. В качестве ее разновидности может применяться дивизиональная форма организации управления, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признаку.
- **Проектная структура.** Эта структура в максимальной степени ориентируется на ***потребности реализуемого проекта***.

Организационная структура проекта

- **Матричная (смешанная) структура** - гибрид функциональной и проектной структур.
 - **слабая матрица**, когда координатор проекта следит за координацией работ по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами;
 - **сбалансированная матрица**, когда менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений;
- **жесткая матрица**, когда менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта

Функциональная организационная структура



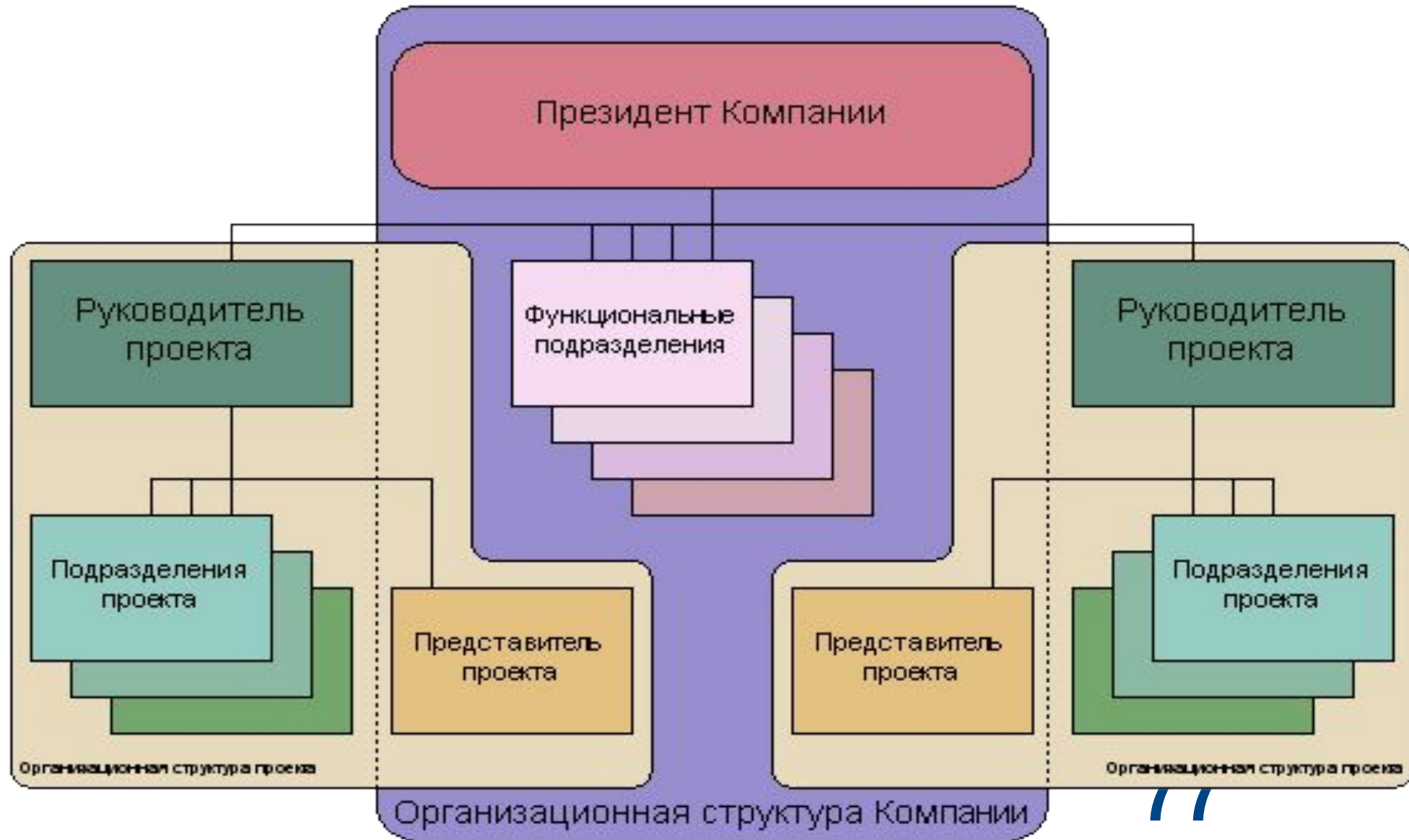
Преимущества функциональных организационных структур

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию
- Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях
- Улучшает координацию в функциональных областях
- Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях
- Дает сотрудникам четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития

Недостатки функциональных организационных структур

- Стимулирует функциональную изолированность
- Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
- Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками, снижая эффективность коммуникаций
- Устанавливает функциональную технологичность, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем
- Существенно снижает мотивацию при привлечении сотрудников для реализации проекта

Взаимодействие функциональной организационной структуры с проектом



Матричная организационная структура

Президент строительно-инвестиционной компании

Производственный
отдел

Технический
отдел

Проектно-сметный
отдел

Отдел управления
качеством

Руководитель проекта 1

Производственный
участок 1

Техническая
группа 1

Проектно-сметная
группа 1

Инспектор
качества 1

Руководитель проекта 2

Производственный
участок 2

Техническая
группа 2

Проектно-сметная
группа 2

Инспектор
качества 2

Руководитель проекта 3

Производственный
участок 3

Техническая
группа 3

Проектно-сметная
группа 3

Инспектор
качества 3

Преимущества матричных организационных структур

- Ставит проект и его цели в центр внимания, так же как и потребности клиентов.
- Сохраняет все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использованию ресурсов для нужд нескольких проектов.
- Существенно снижает обеспокоенность персонала по поводу карьеры после окончания проекта.
- Предоставляет возможность гибко “настраивать” организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы.

Недостатки матричных организационных структур

- Способствует возникновению конфликтов между проектной и функциональной структурами; такие конфликты создают большие проблемы при принятии решений по проекту.
- Обуславливает необходимость координации деятельности нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов.
- Создает серьезную проблему распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений.
- Нарушает принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов

Проектно-целевые организационные структуры



Преимущества проектно-целевых оргструктур

- Придает проекту целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта (РП).
- Реализует прямое подчинение сотрудников РП; достигается однозначность направленности усилий этих сотрудников.
- Укорачивает коммуникационные связи от сотрудников к РП и от него к высшему руководству “материнской” компании.
- Имеет постоянный принцип функционирования, и если один проект завершается, его ресурсы плавно перетекают в другие проекты.
- Обеспечивает единство выработки решений и отдачи команд.
- Позволяет достичь простоты и гибкости в управлении проектом.

Недостатки проектно-целевых организационных структур (1)

- Порождает возникновение дублирования функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.
- Подталкивает РП к формированию запасов ресурсов, которые часто не используются.
- Снижает технологичность в функциональных областях.
- Порождает непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования.

Недостатки проектно-целевых организационных структур (2)

- Создает у членов команды проекта озабоченность своей профессиональной карьерой после окончания реализации проекта.
- В случае одновременного выполнения нескольких проектов провоцирует избыточную и негативную конкуренцию между проектами и их командами.

Задание 7

- Какой моделью (смешанными моделями) можно описать организационные структуры
 - 1) университета
 - 2) парикмахерской
 - 3) магазина Гастроном
 - 4) торгового треста Гастроном
 - 5) клуба любителей балета
 - 6) пионерского лагеря

Функциональные области управления проектами

Управление
целями

Управление
сроками

Управление
ресурсами

Управление
коммуникациям
и

Управление
стоимостью

Управление
качеством

Управление
рисками

Управление
персоналом

Интеграционное
управление

Функциональные области управления проектами

- управление содержанием и объемами работ (т.е. управление целями проекта);
- управление временем (сроками);
- управление стоимостью;
- управление качеством;
- управление материально-техническим обеспечением (материальными ресурсами);
- управление человеческими ресурсами ;
- управление рисками;
- управление информацией и коммуникациями;
- интеграционное управление.

Контрольные вопросы по занятию 2

ЗАДАНИЕ 8

Изучив презентацию и содержание занятия 1, составьте список из 15-20 контрольных вопросов, оценивающих качество усвоения темы.

Выводы по занятию 2

- Проектная деятельность совместима с различными организационными структурами предприятия (матричной, функциональной, дивизионной и пр.).
- Начиная проект надо определить – будут ли сотрудники полностью или частично заняты в проекте, должна ли организационная структура проекта копировать организационную структуру предприятия

Выводы по занятию 2

- Преимущества целевого управления в –
 - возможности постоянно отслеживать прогресс работ в измеримых показателях цели (ее достижения),
 - едином и точном понимании результата проекта (цели проекта) всеми участниками
 - в правильном векторе действий – не «убегать от» (понижения прибыли, опозданий на работу, плохого качества продукта и т. п.), а «достичь чего-то»

Выводы по занятию 2

- Девять функциональных областей управления проектами задают удобную и полезную единую «систему координат», в которой согласованно действуют исполнители и руководители проекта.
- Деятельность по каждой функциональной области детерминирована четким пониманием решаемых в ней проблем/задач, унифицированными подходами, методами их решения, и технологической инструментальной поддержкой применения этих методов