

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

1. Сущность и содержание проектного менеджмента

- ▶ 1.1 Введение в проектный менеджмент
- ▶ 1.2 Понятие проекта
- ▶ 1.3 Ключевые ограничения проекта
- ▶ 1.4 Проектная деятельность

1.1 Введение в проектный менеджмент

- ▶ Project Management («Управление проектами») - новая дисциплина, перспективное направление управленческой науки
- ▶ С 1950-х гг. используется для эффективного управления крупномасштабными проектами корпораций и отраслей (ВПК, космическая сфера) в условиях жестких ограничений
- ▶ С 1970-х гг. появились сетевые методы планирования и управления (жилое и промышленное строительство)

Истоки - диаграммы Г.Ганта (использовались при планировании пятилеток в СССР), логическая последовательность работ проекта, координируют деятельность отдельных элементов



Г. Гант - специалист в области промышленного управления, организации труда и мотивации персонала



В период Первой мировой войны занимался постройкой кораблей, координировал работу частных оборонных компаний и государственных военных ведомств. За 1,5 года судостроительной программы было построено более 1300 судов.

Для управления предложил диаграмму логической последовательности работ проекта (диаграмму Ганта).

Оборонный комплекс широко применял методы и инструменты проектного менеджмента в связи с жесткими условиями по ограничениям и достижения необходимого качества проекта



Манхэттенский проект - программа США по разработке ядерного оружия



Программа по разработке «Полариса» - американской баллистической ракеты для размещения на атомных подводных лодках

Сетевыми методами планирования в СССР занимался НИИ сетевого планирования и управления (СПУ)



1.2 Понятие проекта

- ▶ Проект - это идея реализации инновационного события, требующая существенных затрат и сил
- ▶ В зависимости от решаемых задач различают 2 подхода к пониманию проектов:

системный

функциональный



Системный подход

- ▶ Проект ускоренно и усиленно вносит изменения в область, где реализуется, затрачивая время и ресурсы для получения желаемого состояния



Функциональный подход - удовлетворение потребностей с учетом ресурсов и ограничений в процессе перехода из одного состояния в другое



Потребности и ограничения

- ▶ Потребности определяют целесообразность проекта



- ▶ Ограничения могут быть

жесткими (неуправляемыми) - им уделяется особое внимание

частично управляемыми

полностью управляемыми

1.3 Ключевые ограничения проекта

- ▶ Управление любым проектом ведется в рамках каких-либо ограничений, требующих внимания
- ▶ Управление в рамках жестких ограничений - это выполнение работ в рамках бюджета и в соответствии с техническим заданием
- ▶ *Ключевые ограничения - стоимость проекта, время на его реализацию и его содержание.*
- ▶ Совпадение трех ключевых ограничений обеспечивает *качество работ*

Тройное ограничение проекта



Инструменты управления ограничениями

- ▶ Для учета временных параметров - методы построения и контроля календарных графиков работ
- ▶ Для управления денежными средствами - методы формирования финансового плана (бюджета)
- ▶ Для ресурсного обеспечения - специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов)

Окружение проекта (социально-культурное, экономическое, международно-политическое)

- ▶ Для анализа ограничений на начальном этапе оценивают окружение проекта. Это определяет возможное благоприятное и негативное воздействие на проект
- ▶ Окружение - это нежесткое ограничение
- ▶ Можно выбирать место реализации проекта, форму инфраструктурного обеспечения, источники финансирования
- ▶ Внешнее окружение влияет на промежуточные и конечные результаты проекта

Социально-культурное окружение

Принимают во внимание при решении проблем организации проекта в той или иной стране, регионе, городе, проблем взаимодействия с контрагентами или подбором персонала

демографическая ситуация

образовательный уровень

этические правила

культурные традиции

исповедуемая религия

Экономическое окружение

- ▶ уровень инфляции
- ▶ стоимость капитала на рынке
- ▶ уровень цен и доходов населения
- ▶ тарифы
- ▶ налоговые льготы
- ▶ таможенные преференции
- ▶ состояние рынков сбыта, инвестиций, средств производства сырья и продуктов, рабочей силы

Международно-политическое окружение

международные, национальные, региональные и местные особенности,
законы и обычаи

политическая ситуация

временные пояса

национальные и региональные праздники

формальности при организации встреч, поездок и командировок

экологическая ситуации, физическая география, местный ландшафт

Основные признаки проектов - отличают проекты от других видов деятельности

- ▶ направлены на достижение конкретных целей или задач; для разработки необходима определенная последовательность; имеют ограниченную протяженность во времени
- ▶ проекты характеризуются инновационностью продукта или результата

организация рабочего дня - приход на работу

учеба в университете - посещение занятий, сдача экзаменов

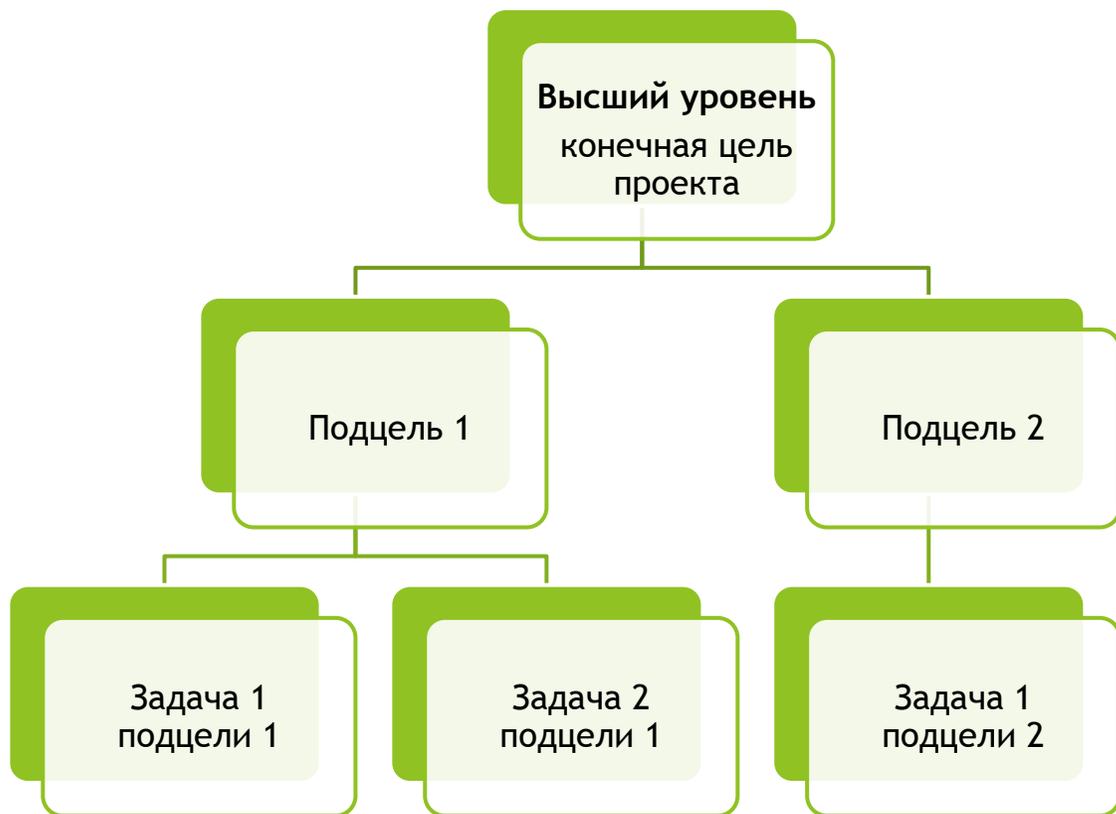
свободное время - поход за покупками

(семейные праздники, написание статьи, покупка автомобиля)

Цель - движущая сила проекта

- ▶ Нет цели - нет проекта
- ▶ Конечные цели должны быть измеримыми
- ▶ Достижение цели состоит из отдельных этапов с конкретными действиями и промежуточными результатами
- ▶ Промежуточные результаты взаимосвязаны: для достижения конечной цели необходимо завершить предшествующие результаты (*в проекте строительства дома прежде чем возводить крышу, необходимо выложить фундамент и соорудить стены*)
- ▶ По завершении промежуточных результатов достигают конечной цели

Продвижение проекта по целям



1.4. Проектная деятельность

- ▶ Применение знаний, навыков, методов, средств и технологий в рамках проекта с целью удовлетворения потребностей и ожиданий участников
- ▶ Важный элемент управления - ориентация проекта на ключевые заинтересованные стороны (индивиды и организации, активно вовлеченные в реализацию проекта, интересы которых могут быть затронуты. Это субъекты, влияние которых на проект может быть существенным)
- ▶ Заинтересованные стороны определяются на начальном этапе проекта (на одном из первых совещаний по проекту команда и руководитель определяют по возможности все заинтересованные стороны, фиксируют их нужды, ожидания и требования)

Матрица власти/интересов стейкхолдеров

власть	большая	Поддерживать удовлетворенность	Активно управлять
	малая	Наблюдать	Поддерживать информированность
		низкий	высокий
		Интерес	

Стейкхолдеры - заинтересованные лица и(или) группы лиц

- ▶ имеют различные цели, которые могут вступить в противоречие. Необходимо найти компромисс и баланса интересов
- ▶ В проекте может принимать участие нескольких десятков организаций, в крупномасштабных проектах - до 1000 и более. У каждой организации есть функции, степень участия и мера ответственности за проект. Обычно их объединяют в группы, в зависимости от выполняемых функций и влияния на проект

Взаимодействие внешних участников с командой проекта

