



# «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИННОВАЦИЯМИ» ЧАСТЬ 1

ЛЕКЦИЯ  
ЗИАНГИРОВА А.Ч.



# ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проект – это группа работ/задач, которые необходимо выполнить с ограниченными ресурсами в заданный период времени для достижения поставленных целей.

**Ключевыми особенностями проекта являются:**

- строгие и обоснованные цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований;
- наличие внутренних и внешних взаимосвязей операций, задач и ресурсов, которые требуют четкой координации при выполнении проекта, что создает возможность представления в виде комплекса взаимоувязанных работ;
- определенные сроки начала и конца проекта;
- ограниченные ресурсы;
- определенная степень уникальности целей проекта и условий его осуществления;
- неизбежность различных конфликтов.



# ПРОЕКТНАЯ И ПРОЦЕССНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

---

## ПРОЦЕССНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Привычные результаты
- Служит для обеспечения нормального течения бизнеса
- Устоявшиеся бизнес - процессы
  - Нет рисков
  - Постоянный штат

## ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Уникальные результаты
- Ограниченные сроки
- Направлена на достижение определенной цели
  - Много рисков
  - Уникальная команда

Проектный подход преимущественно используется при создании нового продукта, технологии, сооружения, а процессный подход используется для анализа эффективности текущей операционной деятельности и поиска возможных резервов для ее улучшения. На практике данные подходы используются в комплексе, в зависимости от потребностей компании и от этапа ее жизненного цикла.

# ПРИМЕРЫ ПРОЦЕССНОЙ И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процессная деятельность	Проектная деятельность
Прием граждан	Строительство многофункционального центра для предоставления услуг
Работа с документами, формирование отчетов	Разработка и внедрение новой информационной системы
Ведение бухгалтерского учета	Оптимизация организационной структуры подведомственного учреждения
Кадровая работа (прием на работу, увольнение, организация обучения)	Разработка нового учебно-методического комплекса для подготовки участников международного конкурса.

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

---

**Управление проектом (программой)** заключается в использовании соответствующих компетенций, инструментов и методов для эффективного получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы).

**Управление проектом (программой):**

- **Осуществляется** путем реализации набора согласованных операций и мероприятий, составляющих единую систему
- **Обеспечивает** получение определенных результатов на каждом этапе
- **Предусматривает** регулярную проверку результатов на протяжении всего жизненного цикла проекта (программы)



# ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## Основные причины внедрения проектного управления



реализуются не самые приоритетные проекты, кризис идей



не достигаются цели, не выполняются ключевые показатели



не соблюдаются сроки и бюджеты проектов



неэффективное использование ресурсов (человеческих, материальных)



неэффективное взаимодействие между подразделениями, недостаток мотивации



нестабильность внешней среды (политической, экономической)

# ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

Повышение гарантированности получения результатов

Сокращение сроков получения результатов

Сокращение расходов, направленных на получение результатов

Улучшение взаимодействия между подразделениями

Формирование системы мотивации, ориентированной на достижение результатов



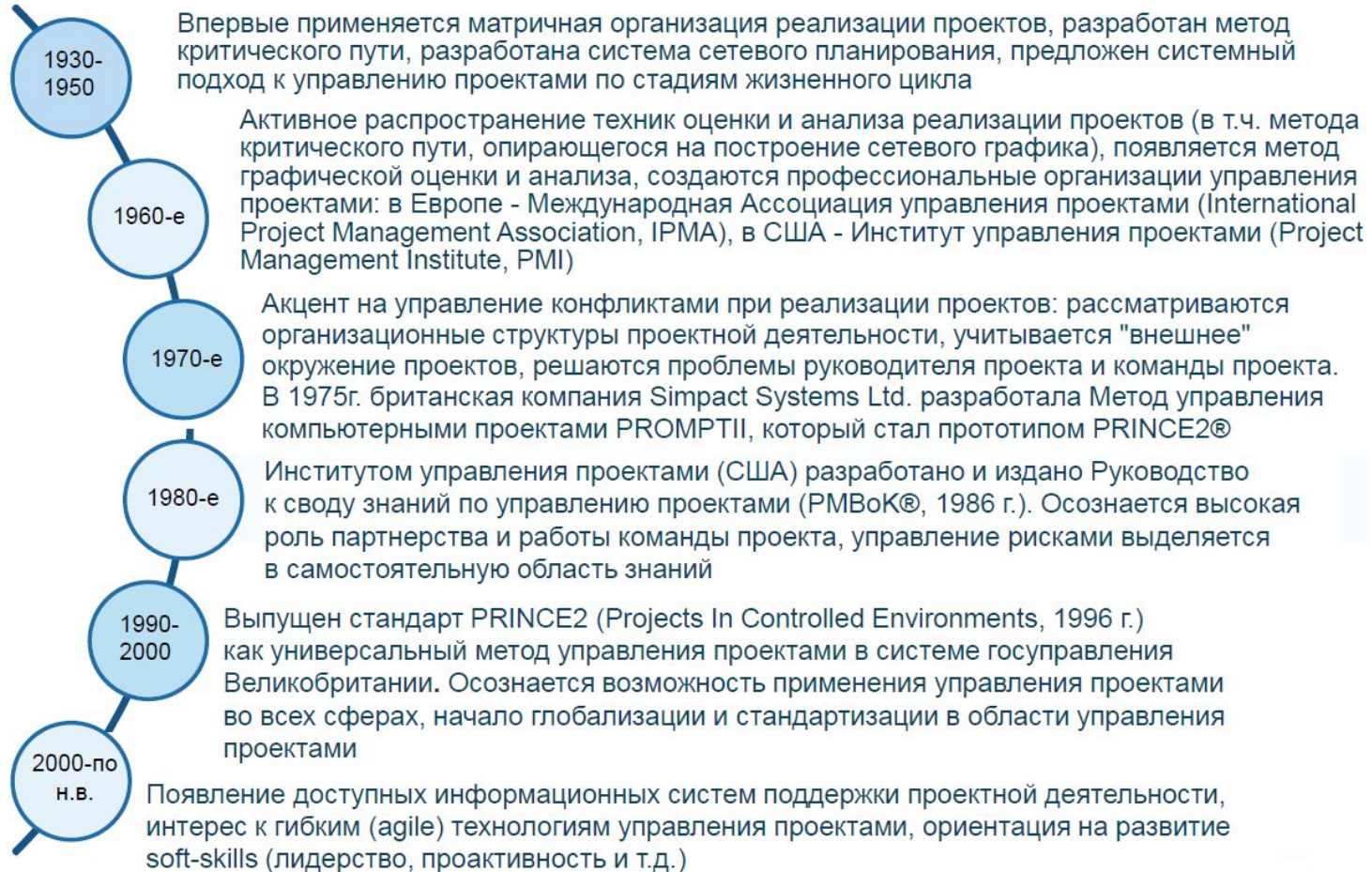
# ЦЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

- **Результативность** (степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов)
- **Эффективность** (соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов)
- **Приоритетность** (возможность выбора наиболее предпочтительного решения)
- **Командность** (единство деловых ценностей, согласованность целей и действий, взаиморазвитие членов управленческих и исполнительских команд проектов)
- **Проактивность** (действие на упреждение, преодоление нежелательных тенденций и инициирование желаемых; не только встраиваться в изменения среды, но и формировать её)
- **Системность** (систематизация, рационализация трудовых процессов, упразднение излишних затрат трудовых и временных ресурсов, материальных и финансовых средств)



# ИСТОРИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ



PMBoK



ISO 21500



P2M



PRINCE 2, MSP,  
MoP



Hermes



C-PMBoK



DIN 69901

# РОССИЙСКИЕ СТАНДАРТЫ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ПОЛОЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## **КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОЕКТАМИ**

ГОСТ Р ИСО 21500-2014, ГОСТ Р 54869-2011

## **КАК УПРАВЛЯТЬ ПОРТФЕЛЯМИ И ПРОГРАММАМИ ПРОЕКТОВ**

ГОСТ Р 54870-2011, ГОСТ Р 54871-2011, Методические указания по разработке и реализации Госпрограмм

## **КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ У РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТОВ**

ГОСТ Р 53892-2010

## **КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ**

- Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г.)
- Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ (Агентство стратегических инициатив, 04 октября 2015 г.)
- Положение "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" №1050 от 15 октября 2016 г.

# НАЗНАЧЕНИЕ СТАНДАРТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Стандарты отражают системную картину отдельной области менеджмента - управления проектами

- Стандарты в области управления проектами содержат **лучший мировой опыт** в этой области
- Стандарты являются **основой взаимодействия**, особенно в крупных проектах и проектах с интернациональной командой
- Применение в проектах единых процессов, инструментов и методов управления позволяет **сократить время** принятия решений и **повысить их качество**
- Работа по единым стандартам дает возможность **обмениваться опытом** реализации проектов в рамках всей организации, сформулировать общие требования к компетенциям руководителей проектов
- Реализация проектов по единым стандартам позволяет, накапливая опыт, проводить **типизацию и унификацию** процессов, документов и инструментария



# ПРОБЛЕМЫ ОТЕЧЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Применение рекомендаций стандартов управления проектами на практике способствует решению многих типичных для проектов проблем. Однако, рекомендации стандартов должны быть **адаптированы** с учетом существующих специфических требований, условий и ограничений. В связи с этим национальные и корпоративные стандарты должны учитывать общемировые тенденции, лучшие мировые рекомендации и российские особенности управления.

## Типичные проблемы реализации проектов в России:

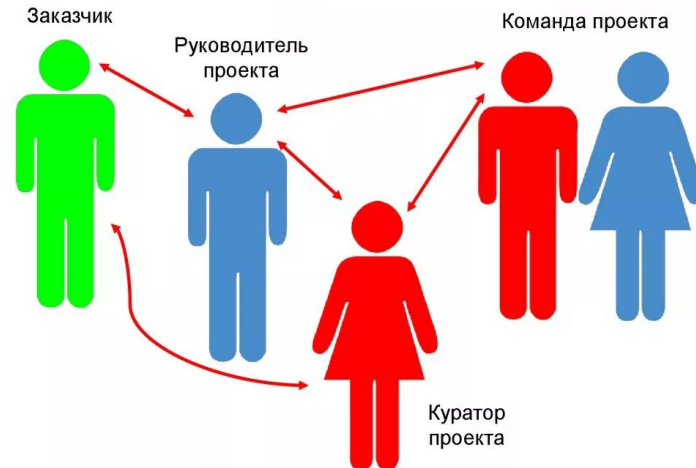
- Отсутствие общей картины проектов
- Реализация не самых приоритетных проектов
- Задержки в выполнении проектов по времени
- Неэффективное взаимодействие, недостаток мотивации
- Неэффективное использование ресурсов
- Значительное превышение бюджетов проектов
- Недостижение целей и показателей проекта



# РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА И КОМАНДА ПРОЕКТА

**Команда проекта** – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта.

**Команда управления проектом** – структура, возглавляемая руководителем проекта, включающая членов команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, и создаваемая на период осуществления проектом.



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Жизненный цикл проекта – набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле органа исполнительной власти, характером самого проекта и его прикладной областью



Разбиение жизненного цикла на этапы производится с целью **повышения управляемости** проекта

# ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

**Почему?**  
(важно реализовать  
данный проект)

**Проблема/возможность**

**Что и каким  
способом?**  
(хотим изменить)

**Цель проекта**

**Как, каким образом?**  
(решаем проблему  
и достигаем цель)

**Задача**

**Задача**

**Что получится?**  
(продукты, услуги)

**Результат**

**Результат**

**Результат**

**Что даст реализация проекта?**  
(изменения, выгоды, эффекты)

**Ключевые показатели**

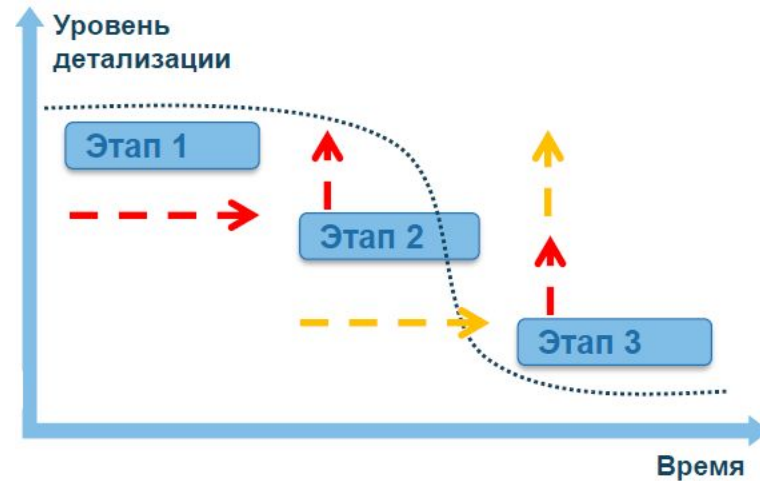


# СВОДНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

**Сводный план проекта (программы)** - единый, последовательный и согласованный документ, создаваемый на этапе подготовки проекта и включающий в себя результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

Обычно, на старте проекта нет достаточной информации для разработки детальных планов на весь проект. Кроме этого, разработка на старте детальных планов часто нецелесообразна, так как по ходу проекта происходит большое количество изменений и затраты на первоначальную тщательную проработку планов себя не оправдывают.

Для сокращения сроков планирования без существенного влияния на качество планирования при разработке планов проекта можно использовать **метод "набегающей волны"**



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОЕКТА

На основании детального описания результатов проекта разрабатывается перечень мероприятий, необходимых для их создания. Для **лучшего восприятия информации** рекомендуется описывать работы в виде **иерархической структуры**.

**Иерархическая структура работ (ИСР)** - иерархическая декомпозиция полного содержания работ (мероприятий), выполняемых командой проекта для достижения цели проекта и создания требуемых результатов

## Преимуществами использования ИСР:

- Иерархическое графическое изображение **всех мероприятий проекта в одном документе**
- Структура ИСР отражает **принцип будущего управления проектом**
- ИСР есть **основа для оценки стоимости, сроков, ресурсов и составления плана-графика**



# УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРОЕКТА

**Управление финансами** проекта включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета

## Основные действия по управлению финансами проекта:

- Оценка стоимости проекта
- Составление бюджета проекта
- Контроль стоимости проекта



**Управление финансами** тесно связано с управлением **содержанием, ресурсами, сроками** проекта. Управление стоимостью должно учитывать **требования участников проекта**, заинтересованных в **финансово-экономической эффективности** проекта. Кроме того, при управлении стоимостью проекта следует учитывать, как принимаемые решения скажутся на последующих периодических **затратах на эксплуатацию, обслуживание и поддержку продукта** проекта.

# УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ ПРОЕКТА

**Риск проекта** - событие, которое может произойти и негативно повлиять на ход реализации и достижение целей и результатов проекта

Руководитель проекта обязан одинаково серьезно прорабатывать как риски, так и возможности, так как и реализованные риски, и упущенные возможности одинаково приводят к потерям в проекте, реальным или потенциальным.

**Возможность проекта** - средство, условие, благоприятное обстоятельство или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта

## **Основные действия по управлению рисками и возможностями проекта:**

- Идентификация рисков
- Оценка рисков
- Реагирование на риски
- Мониторинг и контроль рисков и возможностей

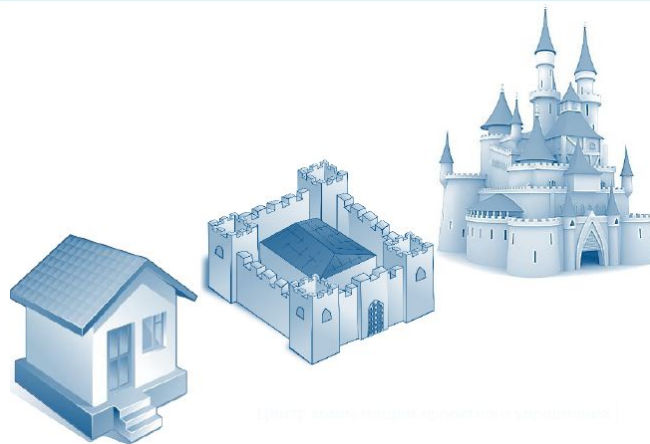
# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТЕ

В ходе реализации проекта может возникнуть необходимость вносить в него **изменения**. В проекте могут измениться результаты проекта, содержание продукта и проекта, сроки проекта, его стоимость и др. Внесение изменений является обычным явлением в любом проекте.

**Управление изменениями в проекте** - область знаний проектного управления, включающая в себя процессы формирования, согласования и контроля изменений в проекте

**Изменения могут включать:**

- ✓ Корректирующие действия
- ✓ Предупреждающие действия
- ✓ Исправление ошибок
- ✓ Обновления



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## Классический проектный подход

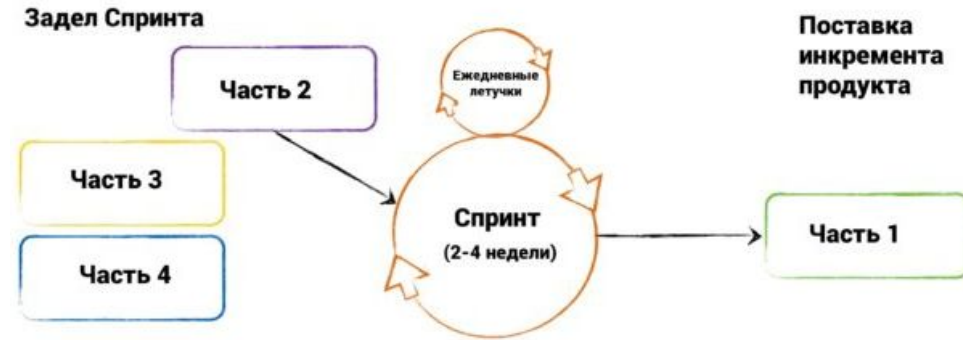


## Схема работы по Agile

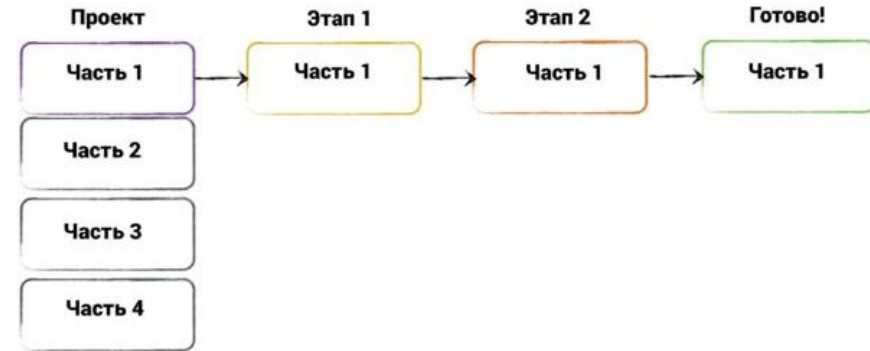


# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## Схема процесса Scrum



## Схема работы по Lean



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## Схема работы по Kanban



## Схема работы 6 сигм (Six Sigma)





# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

## Схема процессов PRINCE2



# КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА

Достигнут целевой результат – конкретный, измеримый продукт деятельности

## ✓ КАЧЕСТВО

- ✓ Реализованы все возможности с надлежащим качеством

## ✓ ВРЕМЯ

- ✓ Проект реализован вовремя
- ✓ Этапы проекта реализованы вовремя

## ✓ БЮДЖЕТ

- ✓ Проект уложился в планируемый бюджет



# ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

## КОНЦЕПЦИЯ VUCA МИРА: Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity

### В НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

ситуация меняется быстро и непредсказуемо, на основе данных изменений нельзя предсказывать будущую ситуацию или планировать действия

### И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

выяснение того, что предстоит, крайне затруднительно

### С СЛОЖНОСТЬ

множество сложных для понимания фактов, причин и факторов складываются в проблемы

### А НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ

проблематичность поисков ответов на вопросы «кто?», «что?», «почему?» и «когда?»

## ТРЕНД 1. Активное вовлечение в проекты топ-менеджеров

Шансы на успех внедрения проекта повышаются, если его поддерживает топ-менеджмент компании. Поддержка таких «спонсоров», или кураторов, позволяет:

- установить контакты руководителей проектов с лицами, принимающими решения, и заинтересованными лицами;
- повысить успешность проектов.

## ТРЕНД 2. Контроль границ содержания проектов

Эффект «сползания границ» – неконтролируемые изменения содержания проектов и характеристик продуктов, которые производятся без проведения оценки влияния изменений на сроки, стоимость и ресурсы – основная причина краха многих проектов. Данный эффект – следствие высокой динамики изменений требований заказчика в части содержания проектов.

## ТРЕНД 3. Рост ценности результатов проекта

Выгоды итогового результата проекта (project outcome) должны превышать формальный результат проекта (project output).

Рост итогового результата проекта обеспечивается за счет:

- детализации требований и ожиданий заказчика;
- сокращения анализа данных обратной связи;
- мониторинга прогресса в достижении результатов проекта.