

Управление проектами: основные понятия

Лекция 01

1

Старший преподаватель кафедры МЭП
К.э.н. Булатенко Мария Андреевна

Понятие «проект»

- Считается, что слово «проект» (*project*) происходит от латинского *projacere* — продвигать что-то вперед (*pro* — заранее; *jacere* — продвигать, бросать вперед).
- Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки:
 - четкие конечные цели,
 - взаимосвязи задач и ресурсов,
 - определенные сроки начала и окончания проекта,
 - известная степень новизны целей и условий реализации,
 - неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

PMBOK Guide

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

1

- Наличие дат начала и завершения. У каждого проекта обязательно есть начало и конец.

2

- Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3

- Направленность проекта на достижение определенных целей. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений полностью реализовать поставленные цели.

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентировано на достижение определенной цели
Направленность на удовлетворение интересов	Организация, в которой осуществляются процессы управления	Заказчик, которому важен конкретный результат проекта
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия	Результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

Процессы управления проектами

- Управление предметной областью проекта (содержанием и границами) - определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта.
- Управление проектом по временным параметрам - разбиение проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения работ, продолжительности и расписания работ - календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана проекта.
- Управление стоимостью проекта - определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта; определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.

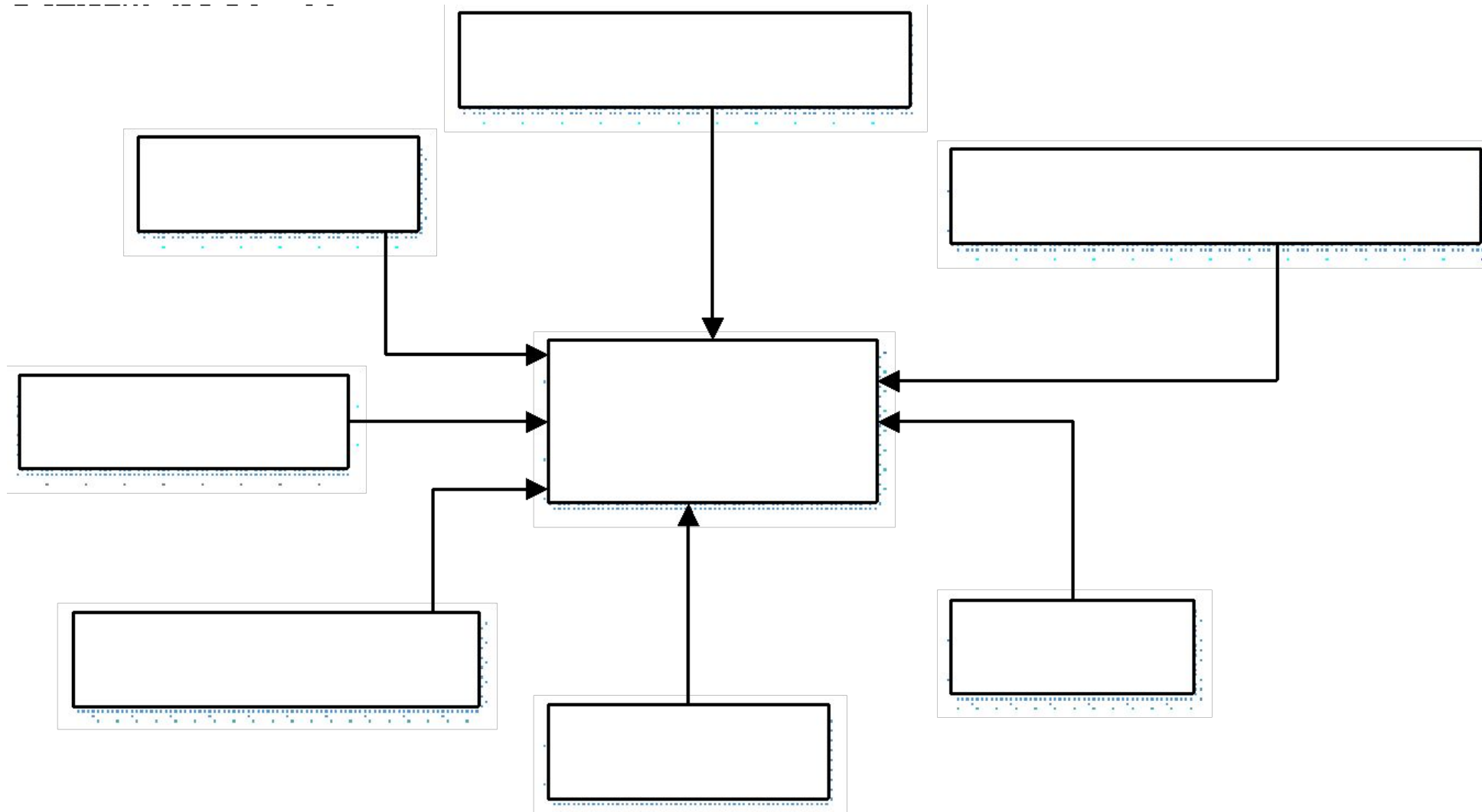
Процессы управления проектами

- Управление качеством - определение стандартов качества, относящихся к проекту; способов достижения требуемого уровня качества и мероприятий по обеспечению качества; контроль качества.
- Управление персоналом - распределение полномочий, ответственности, построение организационных диаграмм, подбор проектной команды и ее совершенствование.
- Управление коммуникациями - определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта, сроков и периодичности предоставления информации, способов доставки информации.

Процессы управления проектами

- Управление проектными отклонениями:
 - управление рисками - выявление факторов, которые могут повлиять на проект, планирование, реализация и контроль противорисковых мероприятий
 - управление проблемами - выявление возникающих вопросов, их анализ, принятие и исполнение решений
 - управление изменениями - выявление изменений ранее согласованных параметров
- Управление контрактами - определение требуемых товаров и услуг, потенциальных поставщиков, поддержание формализованных отношений с поставщиками.

Факторы, влияющие на проект



Методология управления проектами

Методологию принято определять как некую совокупность научных принципов, которая обеспечивает исследовательский процесс необходимым набором методов и приемов, посредством которых выясняется сущность рассматриваемого экономического явления или процесса, его движущие силы и вектор развития.

Принципы управления проектами

принцип обоснованности предлагаемых рекомендаций

- использование при их разработке современных достижений экономической науки, методов менеджмента, управления персоналом, логического и экономико-математического моделирования, способствующих достижению цели проекта и решению поставленных задач

принцип историзма

- использование накопленного в России и зарубежных странах опыта управления проектами, разрешения противоречий и распространения лучших результатов

принцип системности

- обуславливающий подход к проекту как к сложной системе, находящейся под воздействием факторов внешней среды, обладающей внутренними отношениями и таким отличительным признаком, как единство структуры, функций и эмерджентности, а также синергией

Принципы управления проектами

принцип комплексности

- предопределяет учет всех внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на проект

принцип классификации

- выделение в системе однородных элементов по определенным классификационным признакам с целью повышения ее управляемости и эффективности функционирования

принцип эффективности

- направленность методов управления проектами на достижение позитивных результатов как для участников проекта, так и для системы более высокого уровня, в которой осуществляется этот проект (предприятие, регион)

Методология управления проектами

Методология управления проектами отражается в стандартах управления проектами:

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американского института управления проектами (Project Management Institute — PMI) (можно перевести как «свод знаний в области управления проектами»)
- IPMA Competence Baseline (ICB) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов.
- Стандарт ISO 10006 (ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании)
- ГОСТ Р ИСО 21500— 2014 Руководство по проектному менеджменту (ISO 21500:2012).

Программа проектов

- Программа –это совокупность связанных между собой проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ, недоступных при управлении каждым проектом по отдельности, и повышения эффективности их реализации.
- Цели программы обычно не совпадают с целями отдельных проектов и связаны со стратегическими целями организации. Уточнение целей и требований по мере продвижения программы выступает достаточно частым явлением.
- Выполнение отдельного проекта в составе программы может не приводить к ощутимым результатам, в то время как выполнение всей программы может давать существенные стратегические результаты для организации.

Отличительные критерии программы

проектов

1. Программы могут быть постоянными и не заканчиваться до тех пор, пока не будут сочтены завершенными или утратившими актуальность.

2. Программы развиваются по мере поступления новой информации. Прогрессивно изменяющееся определение желаемых результатов и совершенствование планов являются типичными особенностями программы.

3. Программы обычно обладают синергетическим эффектом. Реализация программы приводит к достижению нескольких результатов, каждый из которых обладает определенной ценностью сам по себе, но совокупная ценность этих результатов выше по сравнению с суммой ценности результатов, взятых в отдельности.

Портфель проектов

- Портфель – набор проектов или программ, объединенных вместе с целью эффективного управления и достижения стратегических целей, а также деятельность по их обеспечению.
- Проекты, входящие в портфель, как правило, имеют общие ограничения (по срокам, по ресурсам, по уровню риска).
- Программа и портфель проектов являются инструментами реализации стратегии организации.

Стратегия – Портфель проектов



Программа проектов – проект

Существуют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия в целом:



Любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному требованию:

содействовать
повышению
производи-
тельности
организации;

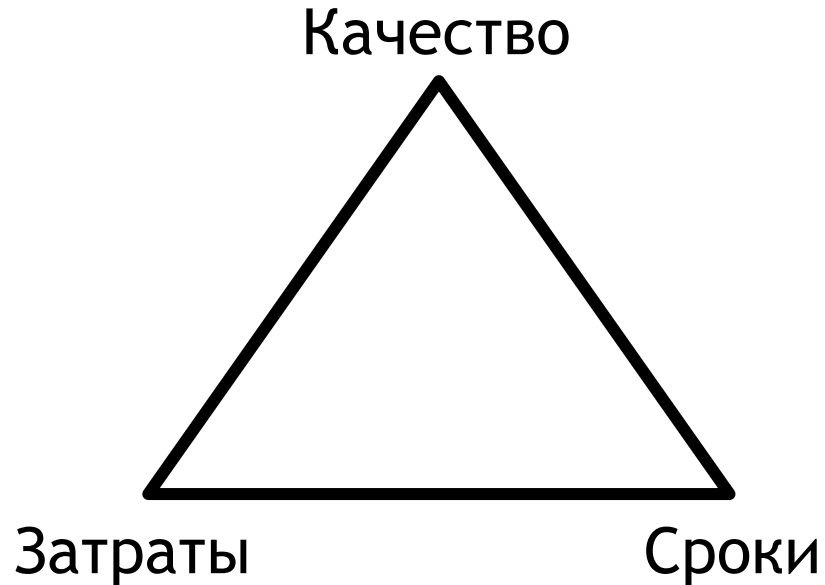
способствовать
сокращению
объемов
инвестиций;

содействовать
сокращению
текущих
расходов;

комплексно
влиять на все
три
характеристики,
обеспечивая
заметное
улучшение
текущих и
будущих
основных
показателей
организации.

Магический треугольник управления проектами

Если цель проекта - достижение определенного уровня качества (бездефектные проекты), основное внимание обращается на этот фактор (design to quality).



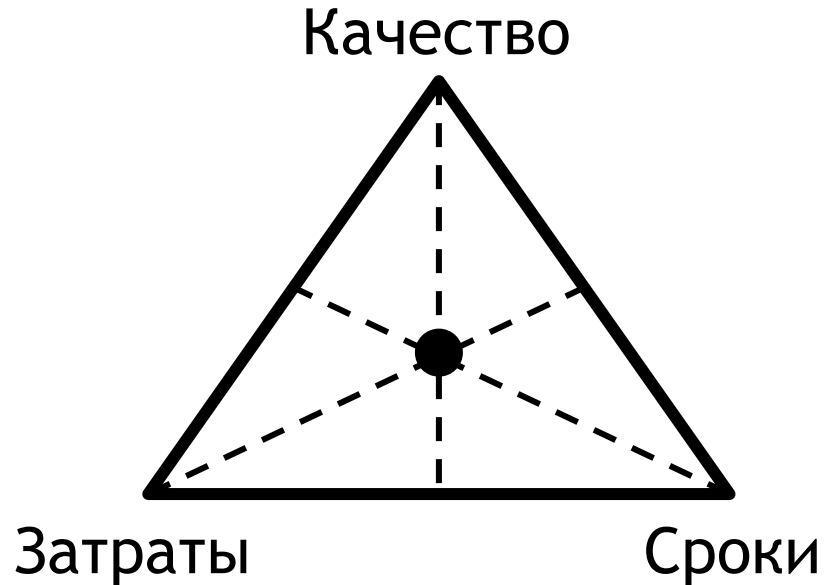
Проекты подчиняются аспекту снижения их стоимости, поэтому затраты являются узким местом (design to cost).

В некоторых проектах возникает необходимость обязательного соответствия определенным срокам (design to time).

Три варианта менеджмента проектов

1. Направленность на гравитационный центр тяжести в середине магического треугольника для достижения идеальной точки в менеджменте проекта.

2. Реализация точки с легким предпочтением одной из угловых точек треугольника и отдачей ей некоторого предпочтения.



3. Реализация точки со значительным предпочтением соответствующего приоритета, т.е. сроков, затрат или качества.

Магическая пирамида

