

# Проектный менеджмент

The background of the slide is a vibrant, futuristic cityscape. In the foreground, a hand holds a white handheld device with two antennas, which is displaying a 3D architectural model of a large building complex on its screen. Another hand is visible on the right side, interacting with a circular interface. In the background, a white drone with four rotors is flying over a body of water, with a modern city skyline featuring various skyscrapers and a large white dome structure under a blue sky with light clouds.

1 семестр Осень 2018 г.  
Магистратура 27.04.07

# Проектный менеджмент

- это использование соответствующих методов, инструментов, приемов и компетенций при реализации проекта.

Управление проектом осуществляется путем реализации набора процессов.

**Процессы, которые отобраны для использования в проекте, должны быть согласованы и составлять единую систему.**

*Каждая фаза проекта обеспечивает получение определенного результата.*

**В ходе реализации проекта необходимо регулярно проверять эти результаты на соответствие требованиям инвестора, заказчика и других заинтересованных лиц.**

# Преимущества проектного менеджмента

Основное отличие проектного менеджмента от традиционного подхода — то, что сначала формулируется задача (ставится цель), а затем уже исполнители создают четкий календарно-финансовый план достижения этой цели.

**Такой подход позволяет**

на 20-30% повысить общий уровень эффективности реализации проектов

повысить скорость оборачиваемости финансовых средств (около 50%)

улучшить показатели удовлетворенности клиентов (около 30%)

усилить лояльность сотрудников компании и их удовлетворенность своей деятельностью (около 30%).

# Преимущества Проектного менеджмента

- ❖ целостность горизонтальной целевой направленности
- ❖ оптимизация коммуникативной цепочки и синхронизация направлений деятельности каждого участника процесса
- ❖ разграниченность ответственности в соответствии со специализацией подразделений
- ❖ возможность задействования опыта (и команды) из одного успешного проекта в другом подобном
- ❖ сведение к минимуму риска принятия глобально ошибочных решений
- ❖ гибкость и простота решения типовых задач

# Недостатки проектного менеджмента

- дублирование функциональных обязанностей или возрастание нагрузки на руководителя проекта
- стрессовые ситуации (переоценка возможностей сотрудников, техники и пр.)
- перегорание (особенно в длительных и высоконагруженных проектах)
- конкуренция между командами, если проектов несколько
- беспокойство о том, что будет после завершения проекта.

*«Язык современного бизнеса — не английский, немецкий, или какой-либо еще, это — язык проектного менеджмента. В современном бизнесе он стал основным методом управления: если в компании нет проектного менеджмента, то это умирающая компания. Все, что направлено на создание новых продуктов и услуг, так или иначе связано с проектным менеджментом»*  
*Олег Герасимов, руководитель компании*

# **Методологий проектного менеджмента сегодня — множество**

Для каждого проекта можно подобрать именно то, что нужно.

**Все имеющиеся на сегодняшний день варианты можно разделить на группы?:**

- традиционный последовательный менеджмент (Waterfall, СРМ);
- классический менеджмент (РМВОК);
- гибкий менеджмент (Agile, Scrum, Kanban и др.);
- процессный менеджмент (Lean, Lean Six Sigma, Process-Based Project Management, PRINCE2, IPMA)

# Проект

**Проект состоит из уникального набора процессов. Процессы состоят из координируемых и контролируемых работ с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения целей проекта.**

**Достижение целей проекта требует получения определенных результатов, отвечающих конкретным требованиям.**

**Отличия проектов:**

- получаемыми результатами;**
- составом влияющих на проект заинтересованных лиц;**
- используемыми ресурсами;**
- существующими ограничениями;**
- особенностями использования процессов проектного менеджмента для получения результатов и др.**

**Каждый проект имеет определенное начало и окончание и, как правило, делится на фазы**

# Основные ограничения проекта



4

# ГОСТ Р ИСО 21500-2014

## Руководство по проектному менеджменту

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Дата введения 2015-03-01

УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ

[Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 г. N 1873-ст](#)

Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 21500:2012\* "Руководство по проектному менеджменту" (ISO 21500:2012 "Guidance on project management")

# Национальные требования к компетентности специалистов

Ассоциация Управления Проектами  
Международная Ассоциация Управления проектами  
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

## ***Основы профессиональных знаний Национальные требования к компетентности специалистов***

**Авторы: Алешин А.В, Воропаев В.И. Любкин СМ. к.т.н., РМР, Михеев В.Н. к.т.н., РРМР, Полковников А.В., СРМ, Секлетова Г. И. к.т.н., РМР, Титаренко Б.П. проф. д.т.н., РМР, Титаренко Р. Б., РМР**

**При участии: Абрамова А.М., СРМ, Безкоровайного В.П. проф. д.т. н., РМР, Васильева В.В., РРМР, Каплана Л.Е., к.э.н., Колосовой Е. В., РРМР, Панненбекера К., международный ассессор, ФРГ, Рябова В.В., Трубицына Ю.Ю., СРМ, Цветкова А.В. к.т.н., СРМ, Ципеса Г.Л., РМР**

# ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Проект
2. Программа
3. Цели и стратегия проекта
4. Критерии успехов и неудач проекта
5. Структуры проекта
6. Фазы и жизненный цикл проекта
7. Окружение проекта

# СУБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

8. Участники проекта
9. Постоянная / родительская организация
10. Команда проекта
11. Управляющий проектом
12. Организационные структуры проекта
13. Руководство и Лидерство
14. Решение проблем
15. Переговоры, деловые встречи
16. Информационные технологии в проекте
17. Стандарты и нормы
18. Правовое обеспечение проекта

# СУБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

19. Управление проектом
20. Проектно-ориентированное управление
21. Управление системами
22. Применение управления проектами
23. Инициация проекта
24. Планирование проекта
25. Организация и контроль выполнения проекта
26. Анализ и регулирование выполнения проекта  
(*Project Controlling*)
27. Закрытие проекта
28. Управление предметной областью проекта (*Project Scope Management*)

# СУБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

- 29. Управление проектом по временным параметрам
- 30. Управление стоимостью и финансированием проекта
- 31. Управление качеством в проекте
- 32. Управление риском в проекте
- 33. Управление человеческими ресурсами в проекте
- 34. Управление коммуникациями в проекте
- 35. Управление поставками и контрактами в проекте
- 36. Управление изменениями в проекте
- 37. Управление безопасностью в проекте
- 38. Управление конфликтами в проекте
- 39. Системный подход и интеграция в Управлении проектами

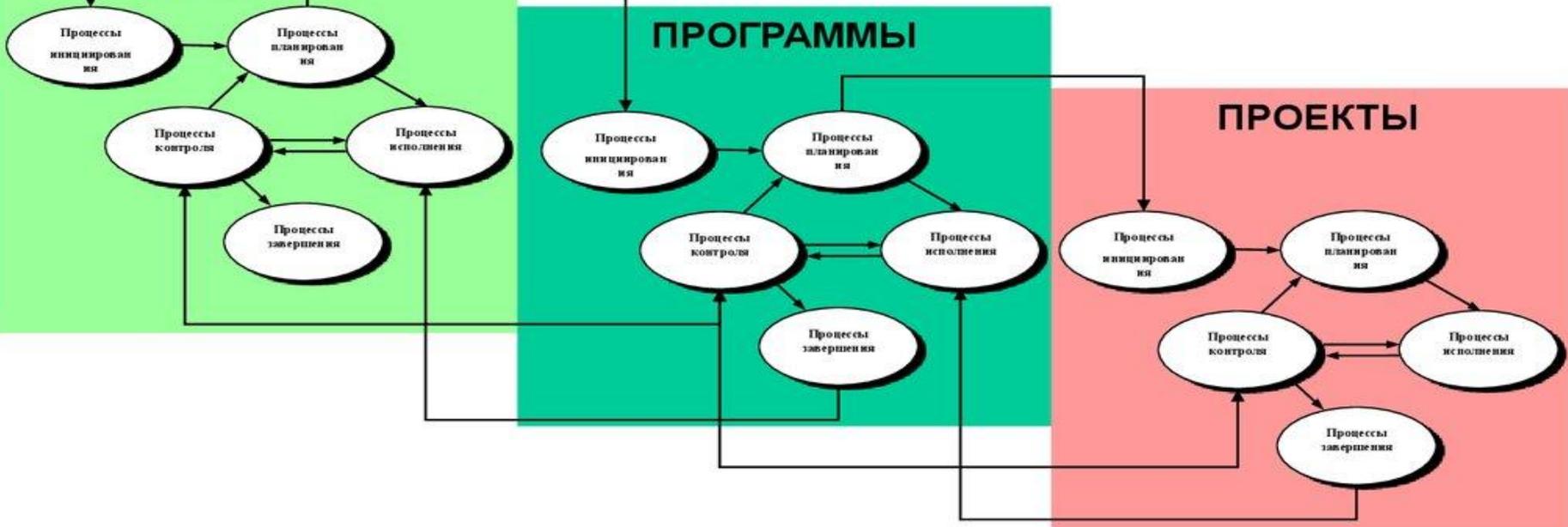
# Проект, программа, портфель

Бизнес-стратегия

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

ПРОГРАММЫ

ПРОЕКТЫ



# Управление портфелем проектов

***Портфель проектов - совокупность программ, проектов и других видов деятельности, объединенных для обеспечения эффективного управления, нацеленного на достижение стратегических целей организации.***

Управление портфелем проектов – это идентификация, ранжирование, утверждение, руководство и контроль реализации проектов, программ и других видов деятельности, осуществляемое для достижения конкретных стратегических целей.

# Управление программой

***Программа - это группа взаимосвязанных проектов и других работ, согласованных со стратегическими целями организации.***

Управление программой подразумевает централизованную и скоординированную деятельность, направленную на достижение поставленных целей.

# Руководство (корпоративное управление) проектами

- Руководство - это совокупность принципов (основополагающая структура), в соответствии с которыми направляется и контролируется деятельность организации.
- Руководство проектами касается тех аспектов руководства организацией, которые относятся непосредственно к проектной деятельности.

*Руководство проектами охватывает такие вопросы, как:*

- *определение структуры управления;*
- *определение применяемых руководящих установок, процессов и методов;*
- *границы полномочий при принятии решений;*
- *ответственность и подотчетность заинтересованных лиц;*
- *способы взаимодействия, такие как предоставление отчетности и эскалация проблем или рисков.*

Ответственность за обеспечение надлежащего руководства проектами обычно возлагается на куратора (спонсора) или руководящий комитет проекта.

# Типовые роли участников \*

## Название роли

Инициатор, председатель

Заказчик, оформитель

Генератор идей, провокатор

Критик, скептик

Рабочая пчела

Опора, дипломат

Добытчик, контрактор

Завершитель

## Описание роли

✓ Человек, который генерирует стратегию движения команды и цель работы

МГТУ им. Н.Э.Баумана

✓ Ответственный за тактику достижения цели и обеспечивает «снабжение» (контракты с субподрядчиками,

# Заинтересованные лица проекта (участники проекта)



# Участники проекта

- Руководство проекта
- Куратор проекта
- Заказчики
- Сотрудники
- Руководитель проекта
- Регулирующие органы

# Стейкхолдеры проекта

Лицо или организация (например, потребитель, спонсор, исполняющая организация или общественность), которые:

- *активно вовлечены* в проект или
- *чьи интересы могут позитивно* или
- *негативно* повлиять на исполнение или завершение проекта или
- *на чьи интересы может повлиять* проект или его результаты

# Компетенции персонала проекта

## *Категории компетенций в области проектного менеджмента*

- ***технические знания и навыки***, позволяющие осуществлять системное управление проектом, в том числе знания о терминологии, *принципах и процессах* проектного менеджмента
- ***поведенческие компетенции***, определяющие способность строить *взаимоотношения* между участниками проекта
- ***контекстные компетенции***, связанные с управлением проектом в рамках *определенной организационной среды и внешнего окружения.*

# НТК СОВНЕТ - Основы профессиональных знаний и Национальные Требования к Компетентности специалистов по управлению проектами, Москва, 2010



# Базовые компоненты УП как сферы профессиональной деятельности

## Научные основы

- Профессиональный язык и культура
- Основы теории и методологии
- Сводь знаний
- Концепции
- Профессиональная литература

## Методология и практика применения

- Законодательная и нормативная база

# Базовые компоненты УП как сферы профессиональной деятельности

## Сферы приложений

- ❑ Различные типы
- ❑ и виды проектов, программ, портфелей
- ❑ Проектно-ориентированные компании и фирмы
- ❑ Различные сферы приложения УП:
  - Политическая,
  - Социальная,
  - Экономическая,
  - Культурная и др.

# Техническая компетентность

1. Успешность управления проектом
2. Заинтересованные Стороны
3. Требования и цели проекта
4. Риски и возможности
5. Качество
6. Организационная структура проекта
7. Работа команды
8. Разрешение проблем
9. Структура проекта
10. Замысел и итоговый продукт проекта
11. Время и фазы жизненного цикла проекта
12. Ресурсы

# Поведенческая компетентность

2.01 Лидерство

2.02 Вовлечение и  
мотивация

2.03 Самоконтроль

2.04 Уверенность в себе

2.05 Разрядка

2.06 Открытость

2.07 Творчество

2.08 Ориентация на  
результат

2.09 Продуктивность

2.1 Согласование

2.11 Переговоры

# Контекстуальная компетентность

3.01 Ориентация на проект

3.02 Ориентация на программу

3.03 Ориентация на портфель проектов

3.04 Осуществление проектов, программ и портфелей проектов

3.05 Постоянная (родительская) компания

3.06 Бизнес и предпринимательская деятельность

3.07 Системы, продукты и технологии

# Жизненный цикл проекта

- Проекты, как правило, подразделяют на фазы, состав и содержание которых определяется потребностями управления и контроля. Фазы жизненного цикла выполняют в логической последовательности, имеющей начало и окончание, и используют входные данные для получения результатов. Для эффективного проектного менеджмента на протяжении всего его жизненного цикла, в рамках каждой фазы следует выполнить определенный набор действий. Фазы позволяют разделить проект на несколько обособленно управляемых элементов, совокупность которых составляет жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл проекта охватывает период времени от начала проекта до его планового окончания или досрочного прекращения. Границами фаз жизненного цикла проекта обычно являются точки принятия решений, состав которых может зависеть от организационного окружения проекта. Точки принятия решений облегчают руководство проектом. На момент окончания последней фазы жизненного цикла проекта должны быть получены все результаты.

В целях менеджмента проекта на протяжении его жизненного цикла процессы проектного менеджмента должны использоваться как для проекта в целом, так и для его отдельных фаз командой проекта или подпроектов.

# Проектные ограничения

- Существует несколько типов ограничений и, поскольку ограничения часто являются взаимозависимыми, менеджер проекта должен соблюдать баланс между различными ограничениями. Результаты проекта должны соответствовать предъявляемым требованиям, и должны быть увязаны с установленными ограничениями, касающимися содержания проекта, качества, графика и затрат. Ограничения взаимосвязаны так, что изменения одного из них могут повлечь за собой изменения других. Таким образом, ограничения могут влиять на решения, принимаемые в рамках процессов проектного менеджмента.

Достижение согласия между ключевыми заинтересованными лицами проекта относительно существующих ограничений создает основу для успешного выполнения проекта.

Ограничения могут быть установлены на различные параметры проекта, такие как:

- длительность или целевая дата окончания проекта;
- доступность бюджета проекта;
- доступность таких ресурсов проекта, как человеческие ресурсы, площади, оборудование, материалы, инструменты и другие ресурсы, необходимые для выполнения проекта в соответствии с существующими требованиями;
- факторы, связанные с обеспечением безопасности труда;
- допустимый уровень риска проекта;
- потенциальные социальные и экологические последствия проекта;
- законы, законодательные акты и другие регламентирующие документы.

# Процессы проектного менеджмента

Таблица - Классификация процессов проектного менеджмента по управленческим и предметным группам (раздаточный материал)

# Для успешной реализации проекта необходимо выполнить следующие действия

- выбрать из перечня, представленного в таблице, те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта;
- использовать определенный подход к формированию и изменению требований к продукту проекта и планов для достижения целей проекта и удовлетворения предъявляемых к проекту требований;
- учесть требования спонсора проекта, заказчика и других заинтересованных лиц;
- определить границы содержания проекта и управлять им в пределах, определяемых ограничениями, для получения результатов проекта, учитывая риски проекта и потребности в ресурсах;
- обеспечивать исполнение обязательств всеми участниками проекта, включая заказчика и куратора проекта.

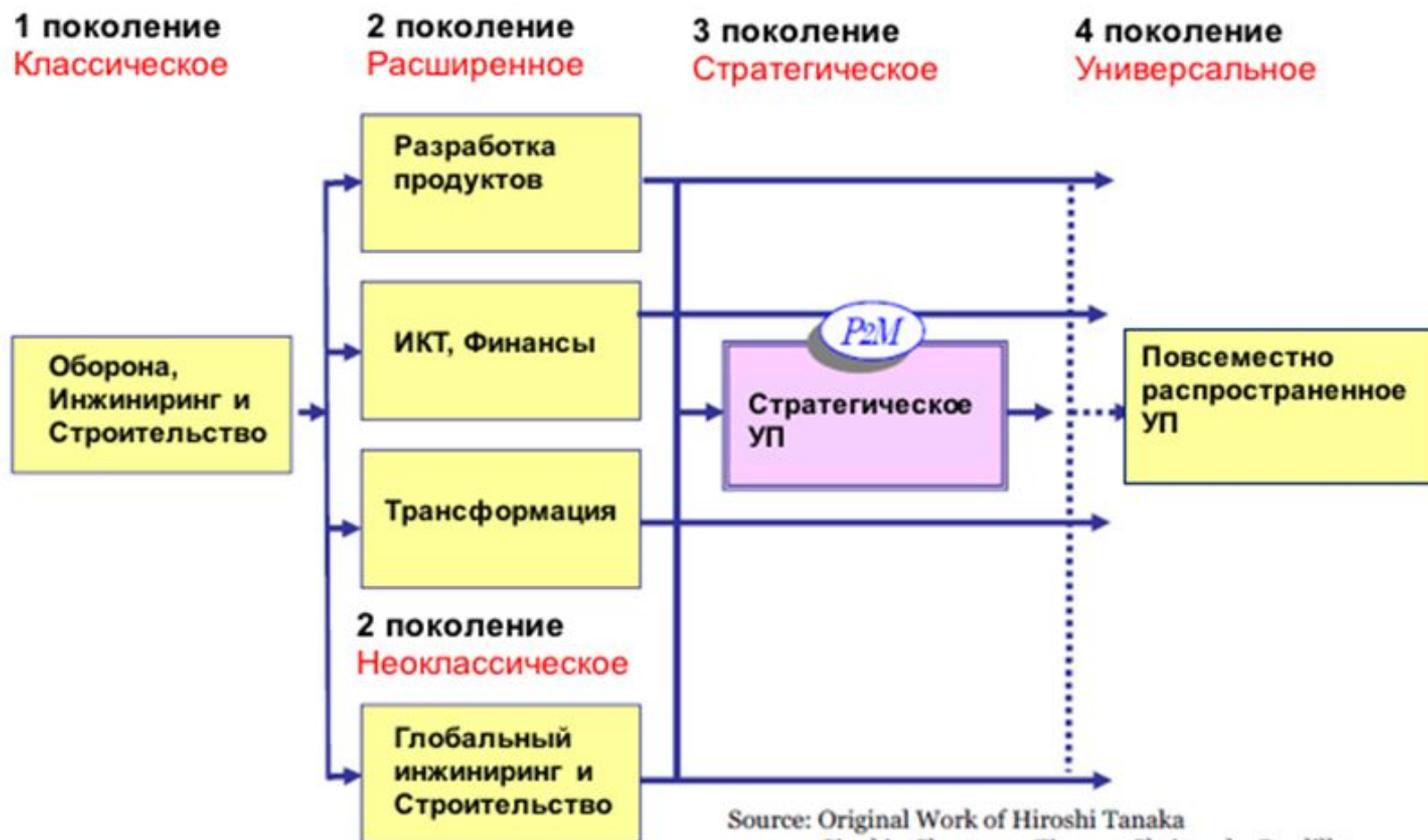
# Управленческие группы процессов

- *Инициация*
- *Планирование*
- *Исполнение*
- *Мониторинг и контроль*
- *Завершение*

# Процедуры управления проектом



# Эволюция моделей управления проектами

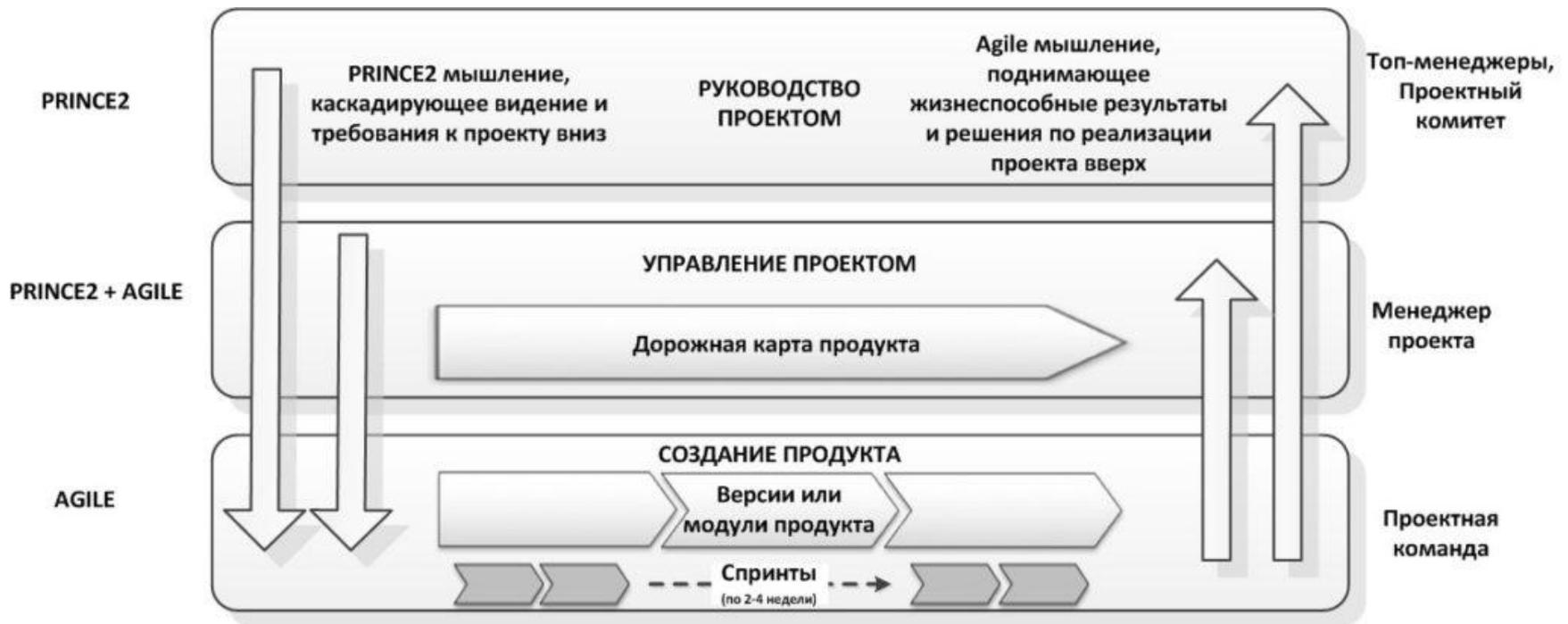


Source: Original Work of Hiroshi Tanaka  
Cited in Chapter 3, Fig. 3-1, Christophe Bredillet,  
Global Project Management Handbook 2<sup>nd</sup> Edition  
2006, McGraw-Hill

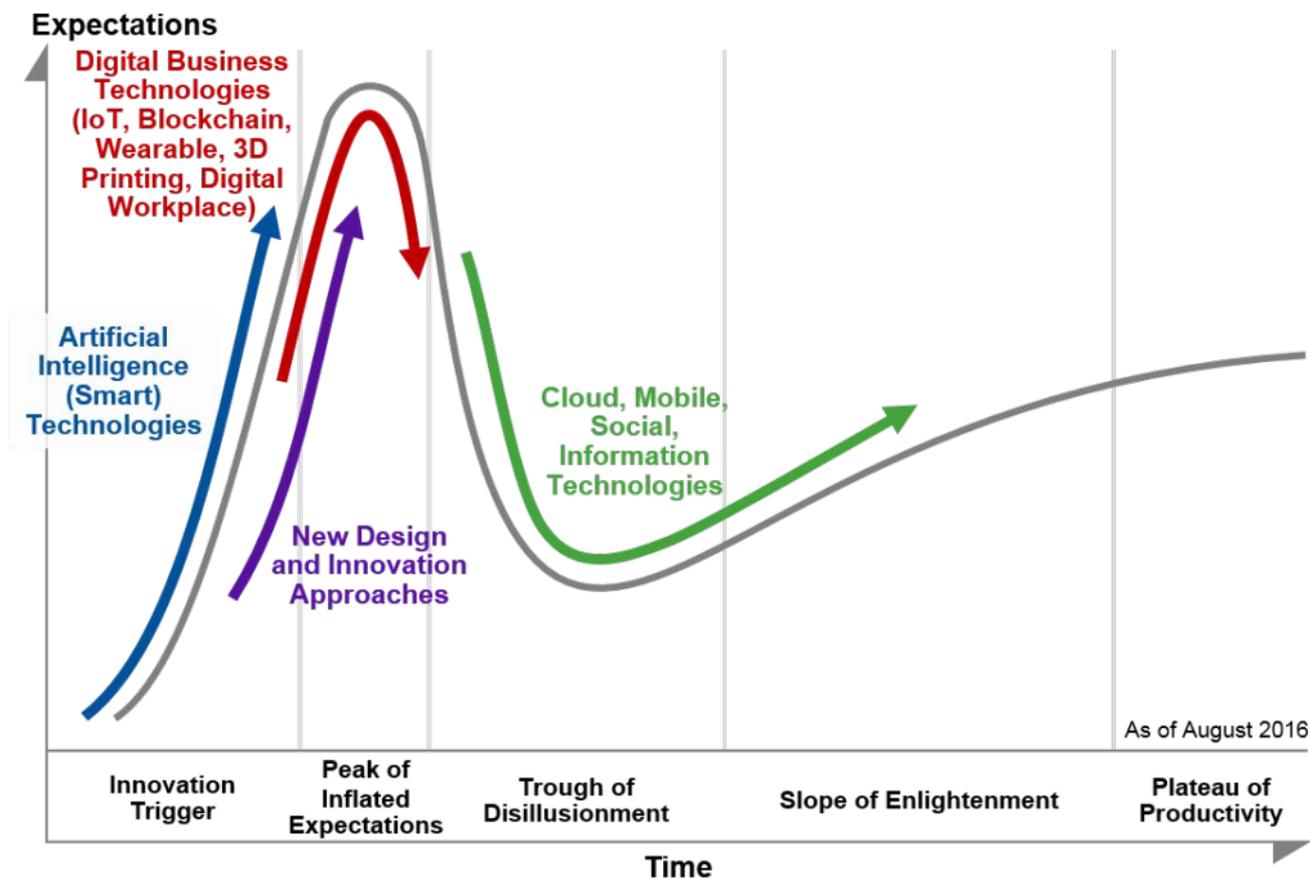
# Столкновение парадигм в управлении проектами



# Управление проектом на основе комбинированной модели PRINCE2+Agile



# Технологические мегатренды, выделенные компанией Gartner в 2016 году



# Модель управления проектом 4.0

- В чем ценность проекта с т.з. стратегии компании?
- В чем ценность проекта для заинтересованных сторон?
- В чем ценность проекта в сравнении с другими?
- Какое проектное решение обеспечит максимальную ценность?
- Как мотивировать команду проекта на создание ценности?
- Как максимизировать ценность результатов в ходе проекта?
- © А.Ю. Соолятта, 2017
- Какие уроки можно извлечь на будущее из выполненного проекта?
- Как обеспечить реализацию ценности после проекта?

