



**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЕКТАМИ**

ЗАНЯТИЕ 1:
общие положения

Основной материал занятия

- Основной материал занятия размещен на **стр. 3-27** американского стандарта управления проектами ANSI/PMI 99-001-2004 (A Guide to PMBOK, 3rd edition).

Литература курса

- 1. РМВОК 3-rd edition, русскоязычная версия (2004).**
2. ДеМарко, Том. Deadline. Роман об управлении проектами \ Том ДеМарко\ [пер. с англ. А. Максимовой]. - М.: Вершина, 2006. - 288 с.: ил.
3. Мазур Иван Иванович. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" \ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2006. - 644 с. - (Современное бизнес-образование).
4. **Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами \ Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. - М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. - 729 с.: ил.**
5. **Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена (PMP) \ Пер. с англ. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2006. - 416 с.**
6. Панде П., Холп Л. Что такое "Шесть сигм"? Революционный метод управления качеством \ Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 158 с.
7. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учеб. пособие. - М., ИМФРА-М, 2005. - 208 с. - (Учебники для программы MBA).
8. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник\кол. авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. - М.: КНОРУС, 2006. - 768 с.
9. Хелдман К. Профессиональное управление проектом \ К. Хелдман; Пер. с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - 517 с.: ил.

Что такое PMBOK?

Стандарт PMBOK рассматривает «лучшую практику» в управлении проектами.

Это значит, что данный документ находится в постоянном развитии, опираясь на достижения научного менеджмента и явно эффективные практики руководителей проектами.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РМВОК изложены на страницах с 3 по 8:

1. анализ и системное изложение лучшей практики в сфере управления проектами;
2. внедрение стандартной терминологии среди профессионалов по управлению проектами;
3. представление свода знаний по общим вопросам управления проектом;
4. определение аудитории – основных потребителей знаний по управлению проектами;
5. характеристика проекта, как определенного во времени мероприятия, в ходе которого создаются уникальные результаты по итогам последовательной разработки;
6. указать отличие проекта от операционной деятельности – прерывность (конечность) первых; проекты существуют на фоне операционной деятельности, являясь источниками ресурсов для её развития =>
7. проекты рассматриваются как средство реализации стратегий предприятия;
8. используется важное понятие авторизации проекта – это принятие проекта компанией к исполнению в том виде, в каком он существует на данный момент;
9. показать суть управления проектом: определение требований, установление целей, согласование противоречий, достижение паритета интересов, достижение результата;
10. *выделены процессы управления проектом: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение;*
11. ограничения проекта: содержание, время, стоимость;
12. подчеркивание итеративного характера большинства процессов проекта, что делает возможным обучение команды в ходе обогащения знаний о проектах;
13. культивирование «управления через проекты», или проектного подхода.

Структура РМВОК и курса по управлению инновационными проектами в 1 семестре (стр. 9-10)

ЧАСТЬ I. Структура управления проектами.

- Глава 1 «Введение» - определение терминов и общий обзор остальных глав.
- Глава 2 «Жизненный цикл проекта и организации» - окружение проектов.

Структура РМВОК и курса по управлению инновационными проектами в 1 семестре (стр. 9-10)

ЧАСТЬ II. Стандарт управления проектами.

- Глава 3 «Процессы управления проектом» - пять групп процессов управления проектом, 44 процесса.

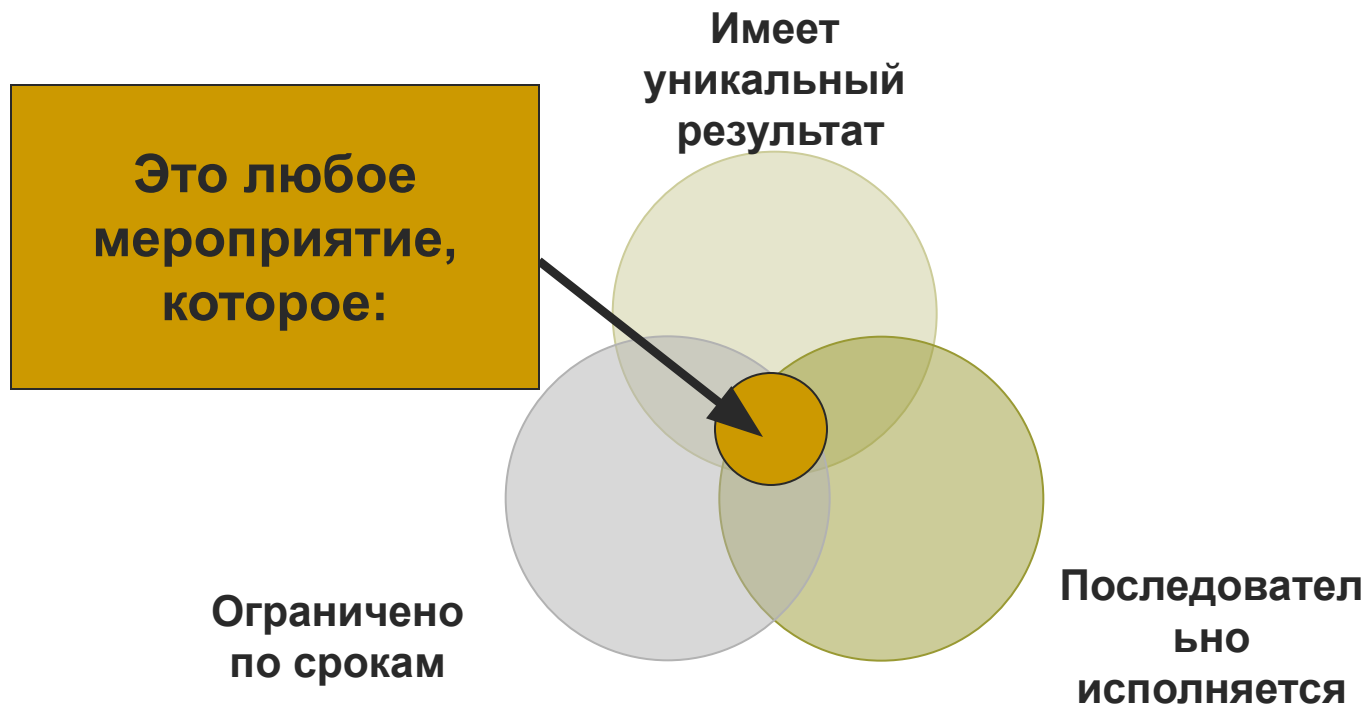
Структура РМВОК и курса по управлению инновационными проектами в 1 семестре (стр. 9-10)

ЧАСТЬ III. Области знаний по управлению проектами.

- Глава 4 «Управление интеграцией проекта» - процессы объединения различных элементов управления проектом.
- Глава 5 «Управление содержанием проекта» - процессы планирования работ для выполнения проекта (достижения его цели).
- Глава 6 «Управление сроками проекта» - процессы исполнения проекта в установленные сроки.
- Глава 7 «Управление стоимостью проекта» - процессы составления бюджета и контроля затрат.
- Глава 8 «Управление качеством проекта» - процессы достижения установленных характеристик цели проекта.
- Глава 9 «Управление человеческими ресурсами проекта» - процессы организации и управления командой проекта.
- Глава 10 «Управление коммуникациями проекта» - процессы управления информацией.
- Глава 11 «Управление рисками проекта» - процессы управления рисками проекта.
- Глава 12 «Управление поставками проекта» - процессы управления поставками и контрактами.

Содержание областей знаний по управлению проектами приведено на схеме (стр. 11).

Что такое проект?



Экспертные области управления проектами (стр. 12-15):

Чем надо обладать для управления проектом?

- свод знаний по управлению проектами (то, что мы сейчас изучаем);
- знания, стандарты и нормативные акты, относящиеся к данной области знаний;
- понимание окружения проекта (знание обстановки вокруг и внутри проекта);
- знания и навыки в области общего управления;
- навыки межличностной коммуникации.

Отношения между этими областями знаний приведены на рисунке (стр. 13).

Экспертные области управления проектами (стр. 12-15):

- Свод знаний по управлению проектами включает упомянутые выше элементы: знания о жизненном цикле (глава 2), знания о процессах проекта (глава 3), основные области знаний об управлении проектом (главы 4-12).
- Знания, стандарты и нормативные акты, относящиеся к данной предметной области, определяются исходя из научных, практических и нормативных терминов, подходов и документов, характерных для неё; **не надо путать** стандарт и нормативный акт, которые различаются возможностью установления и обязательностью следования им (см. стр. 14).
- Понимание окружения проекта включает в себя анализ социально-культурного, международно-политического и эколого-географического аспектов всех проблем, связанных с реализацией проекта.
- Знания и навыки в области общего менеджмента изложены на стр. 15 стандарта.
- Навыки межличностных отношений изложены на стр. 15 стандарта.

Среда управления проектами (стр. 16):

Среда управления проектами включает в себя:

- программы предприятия и управление этими программами;
- портфели и управление ими;
- управление подпроектами;
- организацию офиса управления проектами.

Отличие программы и проекта

Программа представляет собой комплекс взаимосвязанных проектов или циклически повторяющуюся деятельность в рамках какой-либо обеспечивающей функции.

Управление программой производится централизованно и зависит от показателей исполнения входящих в неё проектов.

Понятие портфеля проектов

Портфели – совокупность проектов и программ, не обязательно связанных между собой, но необходимых для достижения стратегических целей организации.

Управление портфелем практически означает управление стратегией предприятия (или даже государства).

Сущность подпроекта

Подпроекты – часть проекта, управляемая с использованием знаний по управлению проектами, как отдельный проект, но при этом создающая вклад своим результатом в проект более высокого уровня.

Подпроекты могут отдаваться сторонним исполнителям или вестись независимо на предприятии, на иных условиях, нежели основной проект.

[**Офис управления проектами (PMO)**]

Project Management Office, PMO - Офис управления проектом. Он *занимается координацией всех имеющихся программ и проектов на предприятии.*

В зависимости от стратегии, видения задачи администрацией и своих возможностей, PMO может иметь любые полномочия, на любой фазе проектного цикла. Как правило, эти полномочия концентрируются в области общего управления проектами предприятия и оперативном разрешении связанных с проектами проблем, включая обучение персонала.

Функции РМО (стр. 18):

1. ведение учета и координация всех проектных ресурсов, находящихся при проектах в ведении РМО;
2. определение и разработка методологии, наилучших практик и стандартов управления проектами для предприятия;
3. **клиринговые услуги** и управление документацией проекта;
4. централизованный конфигурационный менеджмент для всех проектов РМО;
5. централизованный **репозиторий** и управление рисками проектов;
6. руководство и управление инструментами проекта;
7. централизованная координация управления коммуникацией;
8. обучающая платформа для менеджеров проекта;
9. централизованный мониторинг всех бюджетов и графиков РМО;
10. координация стандартов качества организации с внешними стандартами качества.

Разница между менеджерами проекта и РМО (стр. 18 содержит более полную информацию):

- *менеджеры и РМО преследуют разные цели, но все они сориентированы на интересы организации;*
- *менеджер отвечает за конкретный проект, а РМО – за систему проектов предприятия;*
- *менеджер сосредоточен на проблемах проекта, а РМО на проблемах общего управления проектами и программами в организации;*
- *менеджер проекта управляет ресурсами проекта, а РМО управляет всеми проектными ресурсами организации.*

**[Глава 2. Жизненный цикл проекта
и организация (стр. 19-27).]**

Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта – совокупность фаз, разделением проекта на которые достигается повышение его управляемости.

Деление на фазы условно и индивидуально в случае каждой проектной команды или организации и зависит от её видения проекта.

Также может быть, что *фаза рассматривается командой как отдельный проект*, по достижении результатов которого рассматривается вопрос о переходе к следующей фазе.

Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл предусматривает для каждой фазы проекта следующее:

- какие работы должны быть проведены на ней;
- в какой момент и какие результаты должны быть получены;
- кто является участником на данной фазе проекта;
- как контролировать и подтверждать каждую фазу в плане результатов.

Жизненный цикл проекта

Общие характеристики жизненных циклов проекта:

- фазы последовательно сменяют друг друга;
- фазы ограничены передачей информации или сдачей технического элемента (результата поставки) на следующую фазу;
- ресурсы проекта постепенно нарастают на начальных фазах и быстро уменьшаются на завершающих (см. рис. 2-1 на стр. 21).
- риски особенно велики в начале проекта, равно как и уровень неуверенности в его результатах; затем они уменьшаются;
- способность участников проекта влиять на конечные характеристики и стоимость результата уменьшается с каждой фазой, обратно возрастанию количества израсходованных ресурсов (это значит, что **вносить изменения надо заранее**, см. рис. 2-2 на стр. 21).

Содержание фазы проекта

Обычно фазы проекта сопровождаются производством определенных результатов проекта, которые впоследствии передаются далее по жизненному циклу.

При этом процесс достижения результата в рамках фазы, как и в рамках всего проекта, согласован по трем направлениям:

- сроки;
- стоимость;
- характеристики результата.

О завершении фазы проекта и «быстром проходе»

Фаза проекта завершается изучением результата проделанной работы с целью контроля качества промежуточного результата проекта.

Ситуация, когда следующая фаза начинается до закрытия предыдущей, называется «быстрым проходом». Он служит для сокращения расписания при наличии отставания сроков от плановых.

Результаты фазы можно контролировать по мере их появления (например, когда поставка фазы многосоставная, можно тестировать изготавливаемые элементы по мере их появления). Также фаза может быть закрыта при чрезмерном повышении уровня риска, тогда закрывается и весь проект.

О завершении фазы проекта и начале следующей (стр. 23):

Формальное завершение фазы не является автоматической авторизацией следующей фазы, т. к. для каждой фазы существует своя, уникальная группа процессов инициации и контроля. Исходя из этого, закрытие предыдущей фазы не является началом последующей.

Пример следования фаз проекта представлен на рис. 2-3, на стр. 23.

Промежутки между фазами называются точками критического анализа или точками выхода из фазы (см. текст над рисунком 2-3).

Взаимосвязь между жизненным циклом проекта и жизненным циклом продукта (стр. 23).

Смотрим рисунок 2-4 на стр. 24, где показана взаимосвязь между продуктом и проектом, а именно:

- идея нового продукта или реорганизации стимулирует процесс начала технико-экономического обоснования возможности его производства;
- затем следует подготовка бизнес-плана;
- после авторизации бизнес-плана начинается его исполнение, то есть исполнение проекта;
- после исполнения проекта продукт включается в операционную деятельность предприятия;
- внутренние либо внешние проблемы, возможности или практические требования, стимулируют развитие операционной деятельности;
- происходит появление новых деловых идей, связанных с продуктами или реорганизацией.

Участники проекта (стр. 24):

Это лица или организации, активно участвующие в проекте или связанные с ним посредством своих интересов. На рис. 2-5 (стр. 25) показаны отношения между участниками проекта.

Участники проекта влияют на результат его реализации. В свете этого, различают положительно и отрицательно влияющих на проект участников. Первым выгодно, а вторым невыгодно успешное завершение проекта. Обращать внимание надо на первых и вторых, с равным вниманием. Хорошие их примеры даны на стр. 25 стандарта.

Участники проекта (стр. 26):

К ключевым участникам *любого* проекта стандарт PMI относит следующих товарищей:

- менеджер проекта;
- заказчик или пользователь;
- исполняющая организация;
- члены команды проекта;
- команда управления проектом;
- спонсор;
- источники влияния на проект;
- офис управления проектом (PMO).

Об интересах участников проекта:

Основная стратегическая задача менеджеров проекта и (в отдельных случаях) РМО – **управление интересами участников** проекта, так как эти интересы часто противоречивы и даже взаимоисключающи.

Примеры этих интересов даны в стандарте в конце стр. 26 и в начале стр. 27.

Тест по результатам первого занятия:

Уберите со столов все предметы, кроме ручки (карандаша) и листа бумаги.

Вопрос 1, о взаимосвязи проектов и деятельности предприятия.

- А. проект является средством организации операционной деятельности предприятия.
- Б. проект является независимым от деятельности предприятия начинанием.
- В. проект является средством реализации стратегии предприятия.

Вопрос 2, о роли проектов в обучении.

- А. проект является средством развития и предприятия, и кадров.
- Б. проект является удобным средством оценки и обучения персонала.
- В. проект является важным мероприятием, связанным с бизнесом, а не с обучением.

Вопрос 3, о стандарте по управлению проектами.

- А. стандарт по управлению проектами является обязательным документом для всех команд проектов и включает пять групп процессов управления проектом.
- Б. стандарт по управлению проектами является необязательным документом для всех команд проектов и включает девять областей знаний по управлению проектами.
- В. стандарт по управлению проектами призван давать обобщенные сведения о наилучшей практике в сфере управления проектами, и может изменять свою структуру со временем.

Вопрос 4, о среде управления проектами.

- А. среда управления проектами включает в себя всех участников проектов и стартовые условия.
- Б. среда управления проектами включает в себя программы, портфели проектов, подпроекты и офис управления проектами.
- В. среда управления проектами включает в себя окружающие условия проектирования, участников проекта и его цели.

Вопрос 5, об иерархии проектов, программ, портфелей и подпроектов.

- А. по возрастанию уровня управления:
портфель, подпроект, проект, программа.
- Б. по возрастанию уровня управления:
подпроект, проект, программа, портфель.
- В. по возрастанию уровня управления:
программа, подпроект, проект, портфель.

Вопрос 6, об офисе управления проектами, РМО.

- А. РМО занимается преимущественно координацией всех проектов и программ, имеющих на предприятии.
- Б. РМО занимается преимущественно обучением менеджеров и членов команды проекта.
- В. РМО занимается преимущественно подготовкой отчетности о выполнении проектов предприятия для вышестоящего руководства.

Вопрос 7, о жизненном цикле проекта.

- А. жизненный цикл проекта четко регламентирован стандартом PMI для всех проектов.
- Б. жизненный цикл проекта определяется исходя из представления менеджера и команды проекта об управлении им.
- В. жизненный цикл проекта практически невозможно определить.

Вопрос 8, о фазах жизненного цикла проекта.

- А. каждая фаза проекта представляет собой этап формирования конечного продукта.
- Б. каждая фаза проекта представляет собой набор ресурсов, условий и результатов, позволяющих облегчить управление проектом.
- В. каждая фаза проекта представляет собой период времени, удобный для контроля проекта.

Вопрос 9, о взаимосвязи темпов прироста общей стоимости проекта и его текущей фазы.

- А. на ранних фазах общая стоимость проекта прирастает более интенсивно.
- Б. на поздних фазах общая стоимость проекта прирастает более интенсивно.
- В. на средних фазах общая стоимость проекта прирастает более интенсивно.

Вопрос 10, об участниках проекта.

- А. участниками проекта называются все лица, оказывающие на него влияние и испытывающие влияние проекта на себе.
- Б. участниками проекта являются РМО, менеджер и команда проекта.
- В. участниками проекта являются заказчик проекта, менеджер, команда и все поставщики.

Занятие окончено.

- Какие есть вопросы?