

Управление проектами

Тема 1 «Введение в управление проектами»

**Государственный университет-
Высшая школа экономики
Факультет менеджмента
Бакалавриат 4 курс**

Старший преподаватель:
Клименко Оксана Алексеевна

Москва 2010



Организационные вопросы

- Клименко Оксана Алексеевна, старший преподаватель, бизнес – консультант, бизнес – тренер
- Семинары:
 - Габриелов Александр Олегович
 - Бархатов Владимир Дмитриевич
 - Малинина Мария Викторовна
- Кафедра управления проектами аудитория 602
- Присутственные часы: суббота 14.00 – 15.30, начиная с 11 сентября

E-mail: okian@mail.ru О. А. Клименко



Содержание программы

- **Тема 1. Введение в управление проектами**
- **Тема 2. Проектный анализ**
- **Тема 3. Инициация проекта**
- **Тема 4. Планирование проекта**
- **Тема 5. Выполнение, контроль и завершение проекта**
- **Тема 6. Подготовка к российской и международной сертификации**



Структура курса

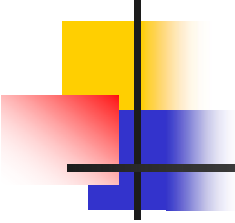
- Теоретическая часть (лекции)
- Практическая часть (семинары + домашние задания)
- Экзамен
- Выпускная квалификационная работа



Формы рубежного контроля

- текущий контроль – самостоятельная работа и домашняя;
- посещаемость семинаров;
- блиц опрос по тестам для экзамена на семинаре;
- оценка за домашнюю работу и за контрольную работу по 10 бальной системе;

Итоговая оценка = 20% семинары + 15% домашняя работа + 15% контрольная работа + 50% экзамен.



Рекомендуемая учебная литература: стандарты

1. PMBoK: Guide to The Project Management Body of Knowledge – Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов. - М.: СОВНЕТ, 2001. PMI, 2004-2009
2. ICB: International Competence Baseline – IPMA, 2001
3. Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов. - М.: СОВНЕТ, 2001.

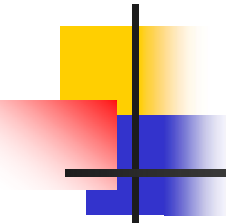
Рекомендуемая учебная литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. - М.:Омега-Л, 2007
2. Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009
3. Дитхелм Г. Управление проектами. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004
4. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007
5. Ильин Н.И., Лукманова И.Г., Романова К.Г. и др. Управление проектами. – СПб, Два-Три, 1996г.

Источники в интернете:

- www.pmi.org
- www.pmi.ru
- www.sovnet.ru
- www.ipma.ch

Тема 1. Введение в управление проектами



- Основные понятия: проект, программа, управление проектом
- Критерии успехов и неудач проекта
- Жизненный цикл и фазы проекта
- Окружение проекта
- Участники проекта. Команда проекта
- Управляющий проектом
- Организационные структуры проекта
- Стадии процесса Управления проектами
- Информационные технологии в проекте



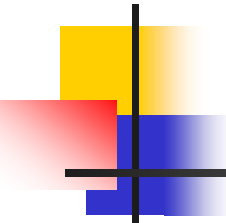
Основные понятия:

проект, программа, управление проектом

Что отличает «ПРОЕКТ» от «НЕ-ПРОЕКТА»?

- ❑ Цель (продукт, услуга, результат)
- ❑ Уникальность
- ❑ Ограничения (время, финансы, ресурсы, технология, география и проч.)
- ❑ Жизненный цикл

Проект – это временное предприятие с набором действий, направленных на достижение уникальной цели в условиях ограничений в течение определенного жизненного цикла.



Основные понятия: проект, программа, управление проектом

США, Институт Управления Проектами (PMI):

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

Международная ассоциация управления проектами (IPMA):

Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.

Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров:

Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включ. требования по времени, стоимости и кач-ву достигаемых результатов.

Мировой Банк, "Оперативное руководство" № 2.20:

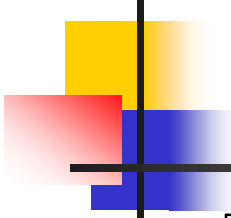
Понятие "проект" обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.



Управление проектом

- **Управление проектом** (*Project Management*) – это применение специальных знаний, методов и инструментов для удовлетворения или превышения требований и ожиданий от проекта всех заинтересованных лиц.
- **Проектно-ориентированное управление** (*Management by Projects*) - управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.
- **Программа** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Программа требует мультипроектных методов управления. Некоторые проекты в составе программы могут быть неощутимо прибыльны или полезны, эффект заметен только в составе программы.

Домашнее задание: привести примеры Программы и входящих в нее 3 проектов



Проекты \neq процессы

Процессы	Проекты

Домашнее задание: выделить 5 процессов и 5 проектов. Записать примеры.



Классификация проектов

- **По срокам (продолжительность проекта):**
 - Краткосрочные
 - Средние
 - Длительные
- **По бюджету (размер инвестиций, затрат):**
 - Мелкие
 - Средние
 - Крупные
- **По наличию доходной части:**
 - Проекты с доходной частью
 - Проекты «бездоходные»
- **По функциональным или предметным областям:**
 - Организационные
 - Производственные
 - Маркетинговые
 - Проекты IT
- **По задействованным функциональным подразделениям компании:**
 - Монофункциональные
 - Кросс - функциональные



Цели проекта

- Классификация целей:
 - Основные, необходимые, желаемые;
 - Явные и неявные;
 - Цели участников проекта – Заказчик, Исполнитель, Подрядчик...
 - Цели различного уровня;
 - ...



Критерии успеха и неудач

- **Критерии успеха и неудачи проекта** – совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности проекта.
- **Различают:** традиционные и вторичные



Критерии успеха и неудач

Традиционные критерии:

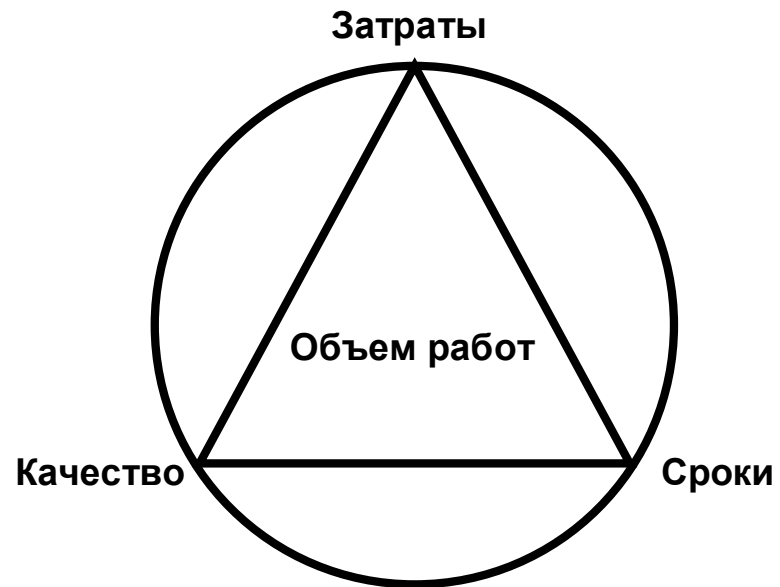
- ❑ Проект достиг намеченной цели;
- ❑ Проект выполнен в срок;
- ❑ Проект выполнен в рамках бюджета;
- ❑ Качество обеспечено согласно спецификаций;
- ❑ Работа принята Заказчиком

Вторичные критерии:

- ❑ Проект соответствует стратегии развития компании;
- ❑ Имидж компании на рынке укрепился;
- ❑ В результате реализованного проекта расширился рефернс-лист компании;
- ❑ Повысилась лояльность существующих клиентов;
- ❑ Привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
- ❑ Проект не оказал негативного влияния на корпоративную культуру;
- ❑ Заключены выгодные контракты;
- ❑ Взаимоотношения с партнерами не ухудшились/улучшились;
- ❑ Нормы безопасности в проекте соблюдены;
- ❑ Получен квалифицированный персонал, обученный проектному менеджменту и готовый работать в новых проектах;
- ❑ Намечены новые стратегические перспективы.



Магический треугольник

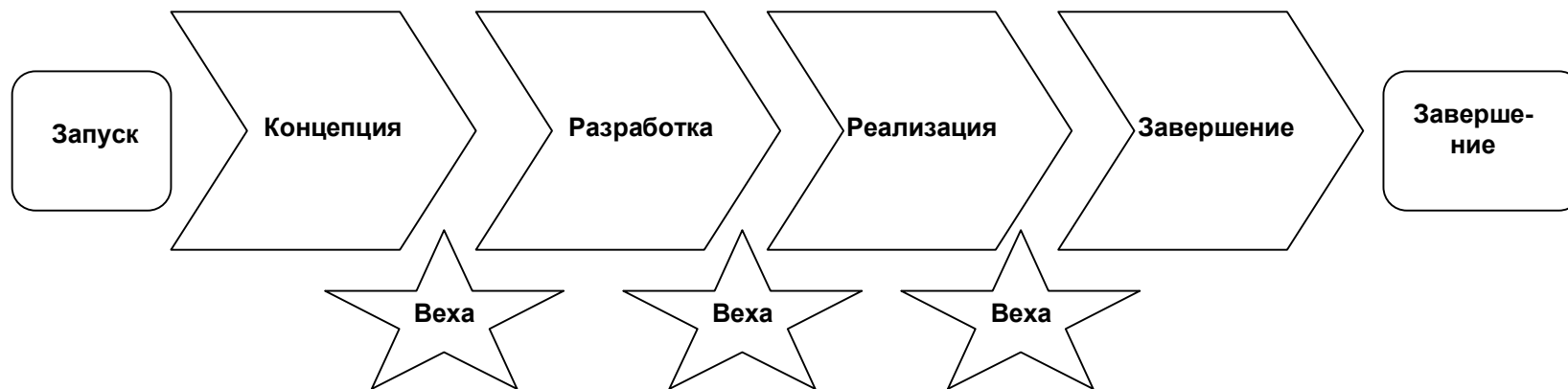


Жизненный цикл проекта

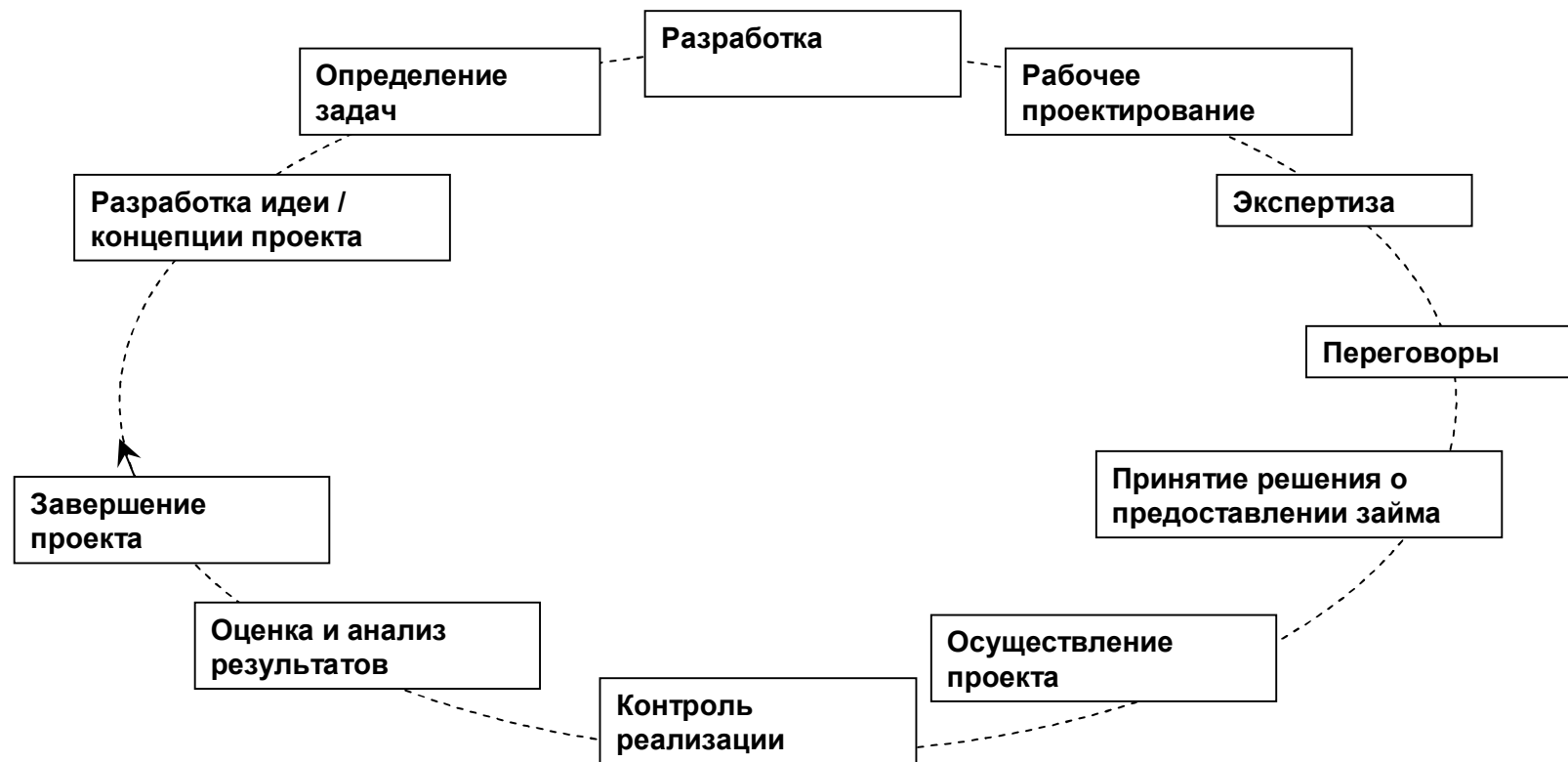


- **Фаза проекта** – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.
- **Жизненный цикл проекта** – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Жизненный цикл проекта



Жизненный цикл проекта всемирного банка (пример)



Waren C. Baum "Project Cycle"

Издание Всемирного банка 1993 г.

Жизненный цикл проекта в компании IBM

Подготовка предложения

Выполнение проекта

ПОДПИСАНИЕ КОНТРАКТА

Ответственность руководителя группы подготовки предложения

Ответственность руководителя проекта



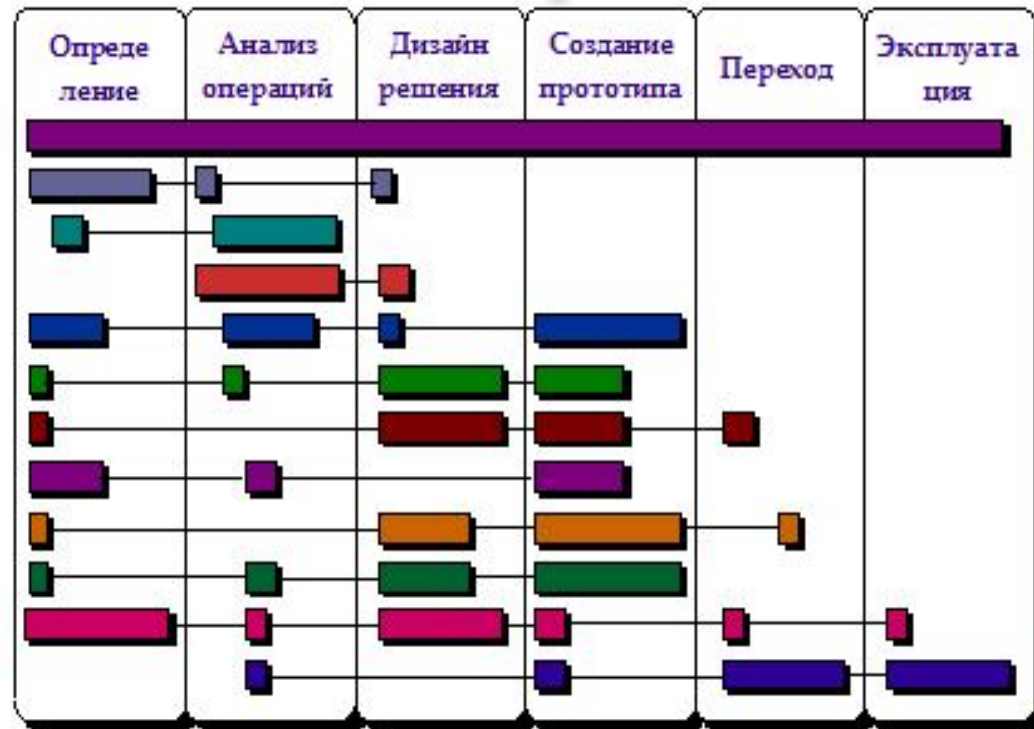
Методология Управления Проектом IBM-MITP

Жизненный цикл проекта, методология Oracle

Процессы проекта

- Управление проектом
- Архитектура бизнес процессов
- Определение бизнес требований
- Отображение бизнес требований
- Функц. и технич. архитектура
- Дизайн и построение решения
- Преобразование данных
- Документирование
- Функциональное тестирование
- Нагрузочное тестирование
- Адаптация и обучение
- Миграция

Фазы проекта



Жизненный цикл производственного проекта и ДДС

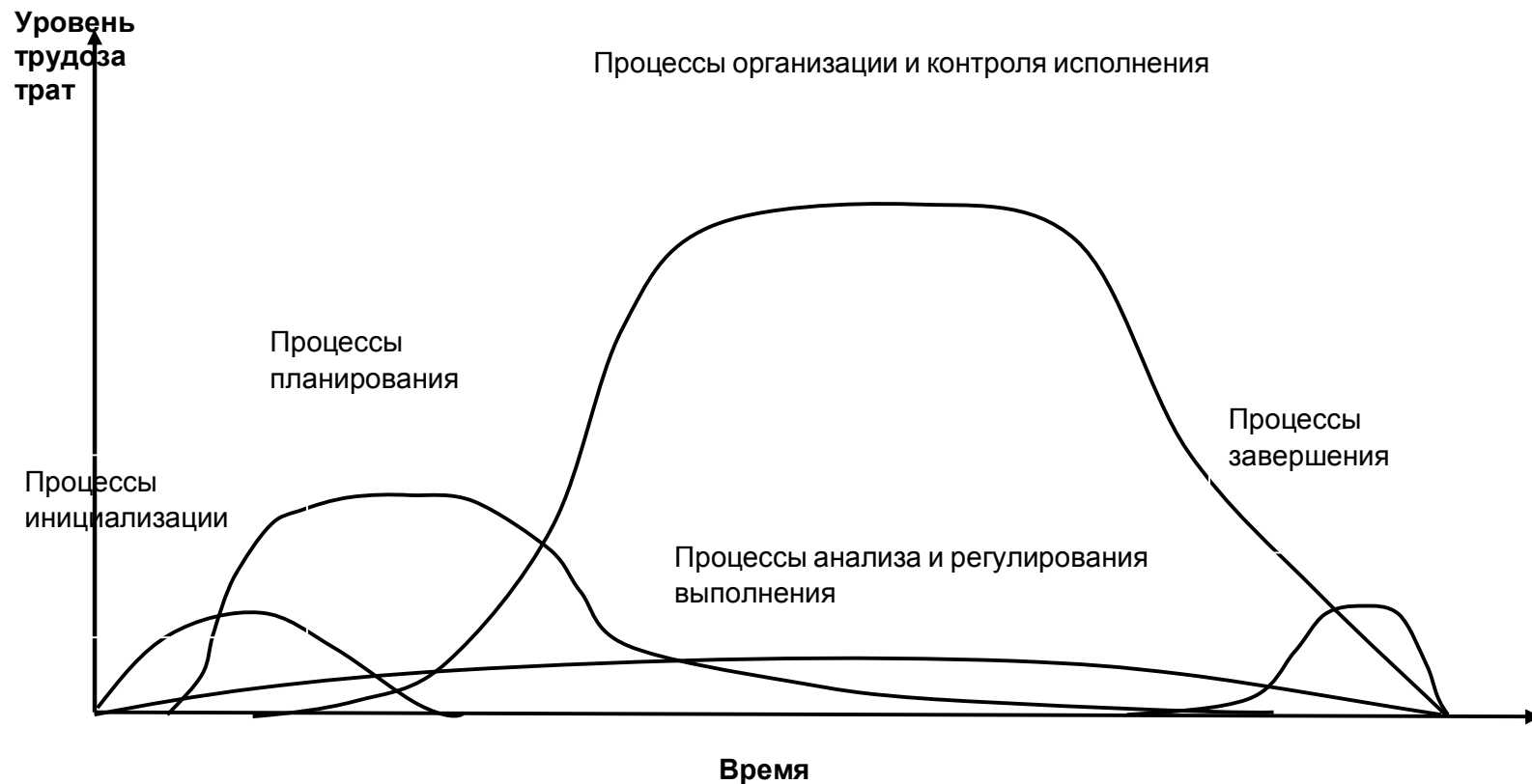




Стадии процесса управления проектом/процессы УП

- **Группа процессов инициации.** Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.
- **Группа процессов планирования.** Процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта.
- **Группа процессов исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом, для удовлетворения спецификаций проекта.
- **Группа процессов мониторинга и управления.** Процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.
- **Группа процессов завершения.** Процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы.

Стадии процесса/процессы и трудозатраты



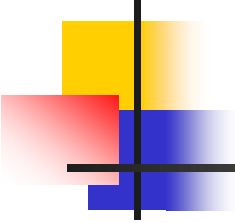


Участники проекта

- **Менеджер проекта, управляющий проектом (*Project Manager*)** – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта (*Project Team*)** – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом (*Project Management Team*)** – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта (*Organizational Breakdown Structure*)** – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

Структура команды проекта

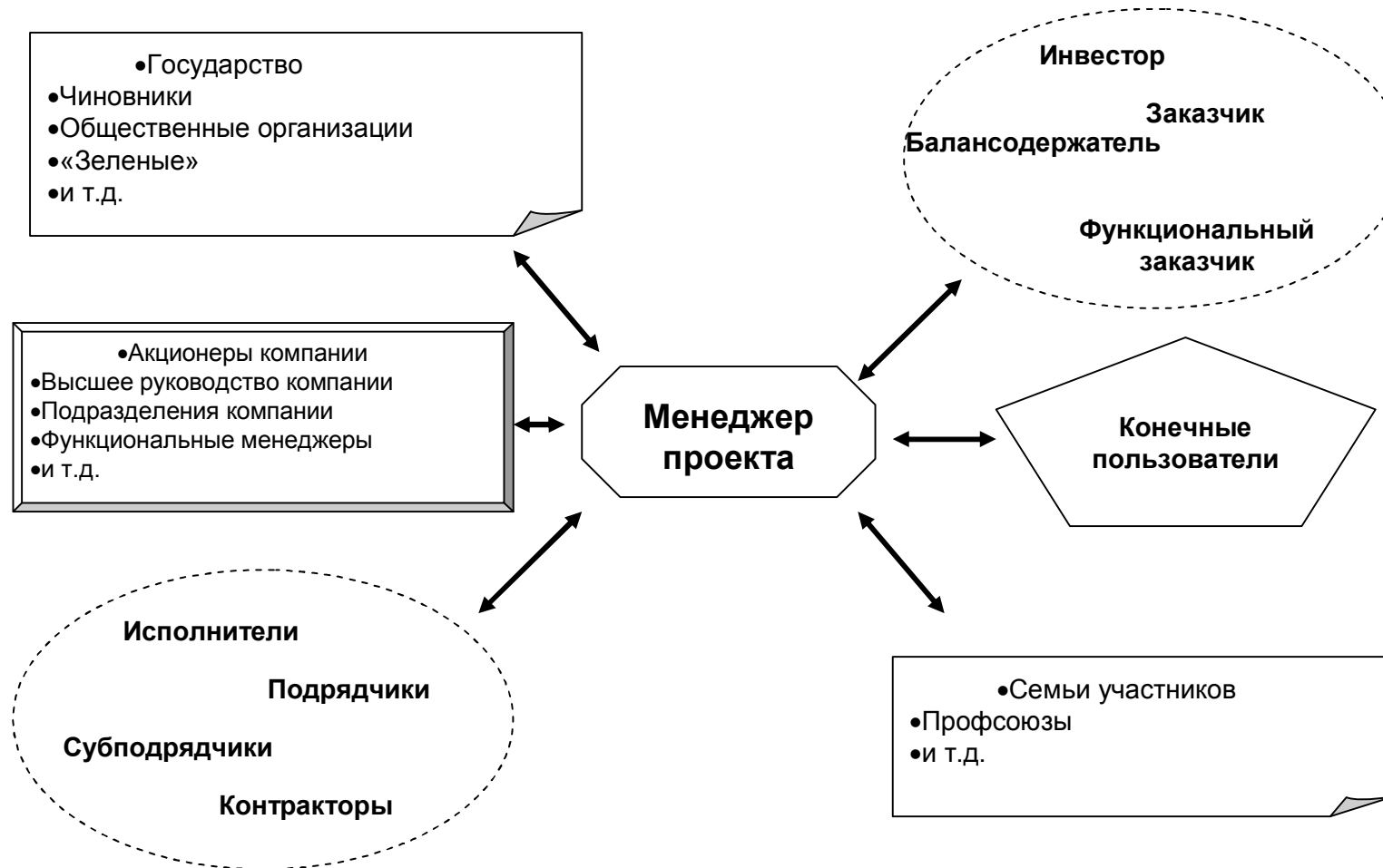




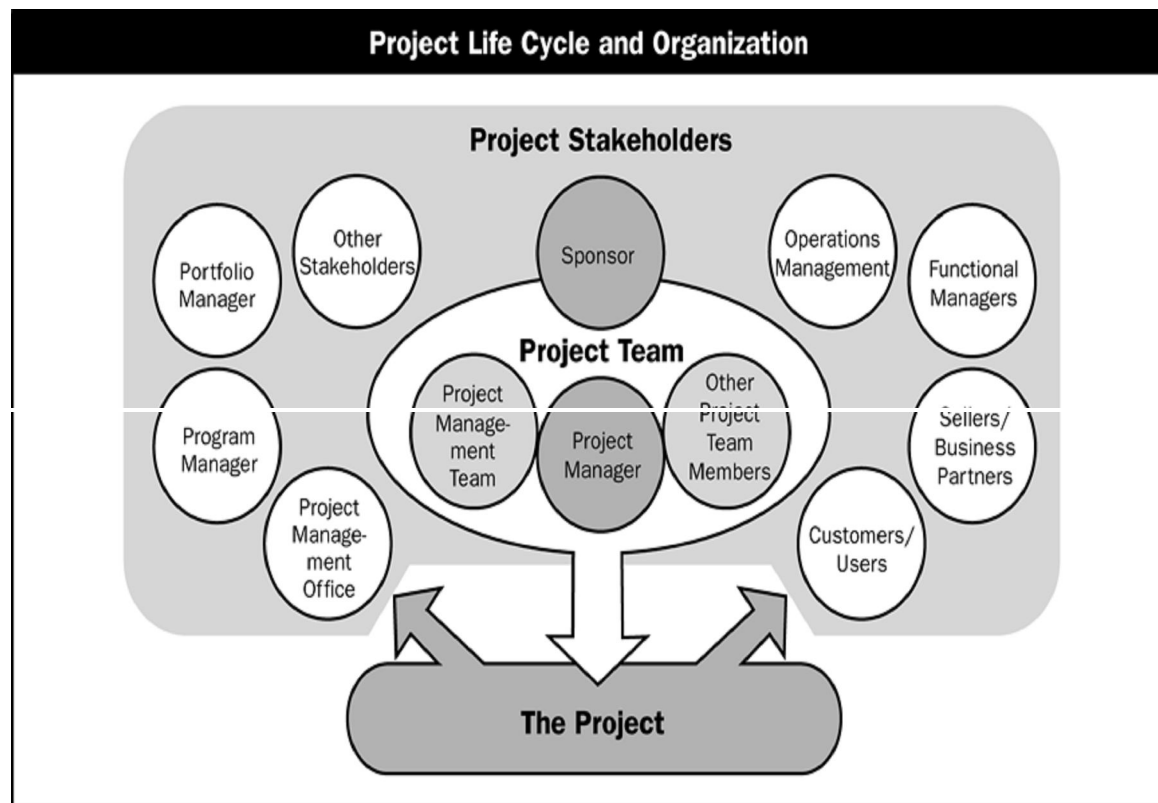
Окружение проекта. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

- **Окружение проекта (*Project Environment*)** – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта. Выделяют ближнее и дальнее окружение.
- **Заинтересованные стороны проекта (*Stakeholders*)** – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

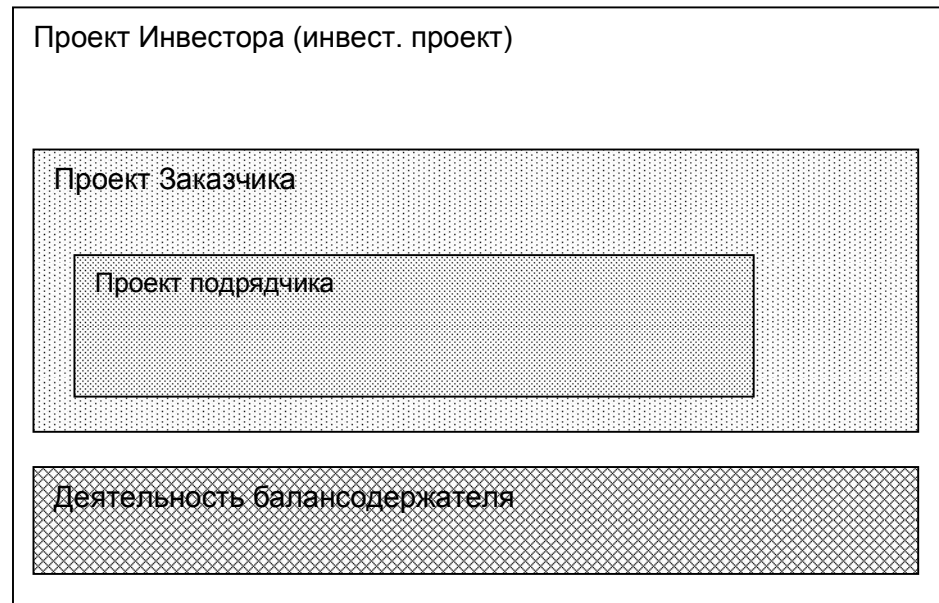


Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)



Каждый участник управляет своим проектом

- ❑ Инвестор - инвестиционный проект
- ❑ Заказчик – проект по созданию и сдаче в эксплуатацию актива
- ❑ Подрядчик – проект по выполнению работ
- ❑ Балансодержатель – ведет проектный учет и эксплуатирует созданный актив





Управление стейкхолдерами

Ключевые вопросы:

- Кто является участником моего проекта?
- Каковы цели/интересы каждого участника?
- Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- Кто имеет сильное влияние на проект?

Алгоритм управления стейкхолдерами:

- Выявление заинтересованных сторон
- Выявление интересов стейкхолдеров
- Оценка их влияния/отношения
- Ранжирование/приоретизация
- План взаимодействия
- Реализация Плана, контроль, анализ, внесение изменений
- Подведение итогов...
- ... Выявление заинтересованных сторон и т.д.



Выявление интересов

Стейкхолдеры	Интересы/цели в проекте	Требования проекта к стейкхолдеру
Инвестор	?	?



Матрица стейкхолдеров

1. Отношение к проекту: позитивное, нейтральное, негативное
2. Влияние на проект: слабое, среднее, сильное



Управляющий проектом

- **Ответственность менеджера проекта**
 - Цели
 - Сроки
 - Бюджет
 - Качество
- **Выбор менеджера проекта**
 - Знания и опыт работы в проектах, наличие сертификатов по УП
 - Знания и навыки общего менеджмента и лидерства
 - Знания и навыки в прикладных областях, связанных с проектом
 - Понимание стратегических задач бизнеса
 - Стремление руководить данным проектом
 - Доступность по времени
- **Компетенции менеджера проекта:**
 - ?
 - ?
 - ?

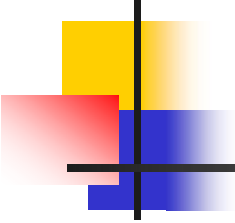
Домашнее задание: написать основные компетенции руководителя проекта



Руководитель проекта \neq руководитель подразделения

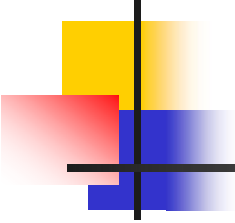
- Руководитель проекта

- Руководитель подразделения



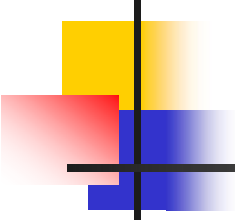
Информационные технологии в управлении проектами

- Расчет, финансово – экономическое моделирование, подготовка бизнес - планов
- Управление сроками, ресурсами, стоимостью проекта, отслеживание хода выполнения



Информационные технологии в управлении проектами

- Microsoft Office Excel
- Альт - Инвест www.alt-invest.ru
- Project Expert www.expert-systems.ru



Информационные технологии в управлении проектами

- Primavera (ПМ СОФТ) www.pmssoft.ru
- Spider Project (Спайдер) www.spiderproject.ru
- Microsoft Project (Майкрософт) www.microsoftproject.com
- Другие: Advanta, Open Plan, Artemis, Avicom Projectmate, 1С РМО



Домашнее задание по теме 1

- привести примеры 5 процессов и 5 проектов
- привести пример Программы и входящих в нее 3 проектов
- написать основные компетенции руководителя проекта
- выбрать проект и сформулировать цель
- выявить цели/интересы 5 стейкхолдеров
- в матрице стейкхолдеров проработать 2-х и написать по ним План управления стейкхолдерами
- сдать в письменном виде к 25 сентября 2010 года

К семинару:

- получить презентацию
- выучить материал Темы 1
- ознакомиться в интернете с информационными системами и программными средствами управления проектами



Вопросы? ☺

Оксана Алексеевна Клименко

E-mail: okian@mail.ru