

Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

**Основные
определения**

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Немного науки

40

Проектный подход – это методология, позволяющая правильно ставить цели и наилучшим образом достигать их в условиях повышенной неопределенности

Что такое «методология»?

Немного науки

41

Методология – это совокупность принципов, методов, технологий и методик, направленных на решение множества подобных друг другу задач

Определение понятия "проект"

40

Проект [лат. projectus: брошенный вперед]

- 1) технические документы – чертежи, расчеты, модели, макеты вновь создаваемого;
- 2) план, замысел;
- 3) предварительный текст какого - либо документа.

не путать!



Прожект [устар. <фр. projet. англ. project < лат. projectus: брошенный вперед]

- 1) проект;
- 2) надуманный неосуществимый проект, план, не имеющей реальной основы.

Что в проекте самое главное?

ЧТОБЫ ЖЕЛАНИЯ СОВПАДАЛИ С ВОЗМОЖНОСТЯМИ!

Важные выводы

41

Вывод 1.

Проект устремлен в будущее и создает его, он основной инструмент развития

Вывод 2.

В методологии проектного управления развитием должны быть технологии «отфильтровывания» прожектов

Вывод 3.

В методологии проектного управления развитием должны быть технологии ранжирования проектов

Вывод 4.

Важными принципами проектной методологии должны быть:

- Принцип целеполагания;
- Принцип связности;
- Принцип рациональности (эффективности).

Почему проектное управление?

Отличительные признаки проекта

- Четкие измеримые цели
- Уникальность результатов
- Взаимодействие со средой внутреннего и внешнего окружения
- Уникальность условий реализации и неизбежность противоречий и конфликтов
- Соответствие стратегическим целям системы высшего порядка
- Четко очерченные сроки, затраты и результаты
- Необходимость учета предыдущего опыта

Чем «обычный проект» отличается от инновационного?



Проектное управление развитием – это основа успеха инновационного развития экономики, ее экономической безопасности и устойчивого развития в целом

«Классические» определения

45

Проект - это задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения (*Project Management Institute , PMbook Guide, 1994*).

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (*то же, 2004*).

Проект - целенаправленная деятельность временного характера, имеющая своей целью создание уникального продукта или услуги (*А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик, 2011*)

Управление проектами - отдельная область менеджмента, предназначенная для управления временной деятельностью с уникальными результатами (*PMbook Guide, 2004*).

Управление проектами - методология (говорят также искусство) организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекта результатов по составу, объему работ, стоимости, времени, качеству" (*И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерроге*)

Проектное управление развитием

46

Управление развитием: целенаправленная деятельность по переводу объекта управления из текущего (начального) в **более эффективное, качественно отличное** желаемое состояние.

Проектное управление развитием: - это методология и деятельность, включающие **принципы, методы, технологии и методики** управления процессами оценки состояний объекта управления, конкретизации целей и стратегии развития, разработки и реализации пакета проектов перевода объекта из исходного состояния в желаемое, **в условиях существенных противоречий, возмущений и ограничений.**

Проекты являются основным организационным инструментом реализации стратегии (А. Полковников, М. Дубовик, 2011).



Проектное управление развитием

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект		Программа		Система
По масштабу	Малый		Средний		Большой (мегапроект)
По сложности	Простой	Организационно-сложный	Технически-сложный	Ресурсно-сложный	Комплексно-сложный
По срокам	Краткосрочный		Среднесрочный		Долгосрочный
По характеру	Бездефектный	Точно в срок		Коммерческий	Социальный
По размерности	Монопроект			Мультипроект	
По локализации	Международный	Государственный		Региональный	Локальный
По целям	Антикризисный		Инновационный		Организационный
	Адаптационный		Маркетинговый		Образовательный
	Чрезвычайный		Политический		Шоу-проект
По объекту инвестиций	Финансовый			Реальный	
По иницирующей причине	Реализация возможностей		Компенсация угроз		Необходимость реорганизации

Проектное управление развитием

Эффективность: отношение результатов к затратам по их достижению

Развитие: изменения, обеспечивающие рост эффективности функционирования развивающегося объекта

Вывод 5.

Главным критерием развития является рост эффективности

Вывод 6.

Со стратегических позиций, принцип рациональности проектной методологии следует конкретизировать как принцип эффективности

Смелее – мы вам поможем!



Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

Принципы проектной методологии

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Методология системного управления

50

Суть системного подхода к управлению:

управление не вопреки а в соответствии
с принципами функционирования и развития объекта управления

Принципы самоорганизации

1. Целеполагание
2. Связность
3. Дуализм и цикличность развития
4. Эффективность
5. Общесистемная приоритетность
6. Обучение действием
7. Эмерджентность и синергизм

Определимся с целями

51



**То каким курсом вы идете
гораздо важнее, чем ваша скорость.**

Stephen Covey.

Автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей»

**Интересы
решают
все**

**У Англии нет вечных союзников и
постоянных врагов — вечны и
постоянны ее интересы.**

*Henry Temple, 3rd Viscount of Palmerston.
Премьер –министр Великобритании*



Принципы самоорганизации и управление социально-экономическими системами

52

Принцип целеполагания

СЭС присуще свойство осознанного целеполагания и поиска путей достижения цели.

Элементы СЭС могут иметь интересы и цели отличные от интересов и целей системы в целом и самостоятельно (без согласования) предпринимать действия для их достижения.

Конструктивизм: 1. Четко определяй свои интересы и цели.

2. Изучай интересы и цели элементов СЭС и формируй систему управления ими.

Принцип связности

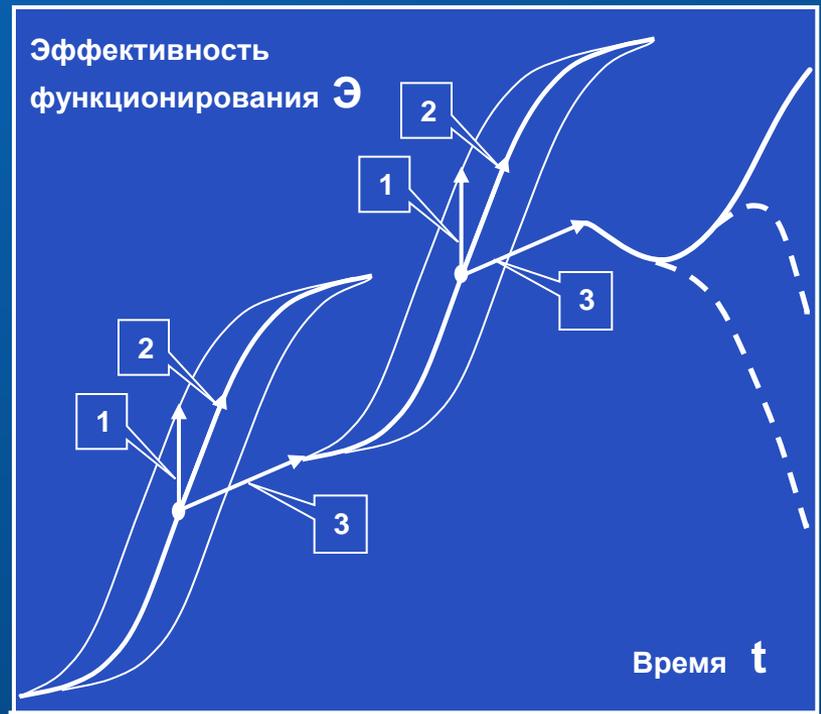
Изменение состояния хотя бы одного элемента системы, влечет за собой изменение состояния всех других элементов. Эти изменения далеко не всегда можно предсказать.

Конструктивизм: Изучай связи системы, усиливай полезные, ослабляй вредные создавай нужные.

Принципы самоорганизации и управление социально-экономическими системами 53

Принцип двойственности (дуализма) развития

СЭС развиваются в результате взаимодействия двух режимов (типов) развития.
Адаптационный (гомеостатический) – развитие в рамках неизменности основных системообразующих свойств.
Перестроечный (гомеодинамический) – развитие, связанное с изменением основных системообразующих свойств. (Теория бифуркаций, перестроек, катастроф)



Конструктивизм:

1. Обеспечивай стабильность и управляй изменчивостью.
2. Наиболее управляемое состояние – состояние устойчивой неравновесности.
3. Устойчивое управление развитием – это надежное обеспечение заданной тенденции развития и роста эффективности.
4. Проектное управление целесообразно как при адаптационном, так и при перестроечном режимах развития.

Принципы самоорганизации и управление социально-экономическими системами

54

Принцип эффективности

Общая тенденция развития самоорганизующихся систем ориентирована на рост эффективности их функционирования. Но при отсутствии управления развитие чаще всего идет через катастрофы.

Конструктивизм: Рост эффективности следует рассматривать как один из основных критериев принятия управленческих решений

Принцип синергизма: формирование самоорганизующейся системы обеспечивает кратный рост результатов деятельности ($1+1=3$).

Принцип эмерджентности: формирование самоорганизующейся системы обеспечивает появления принципиально новых свойств ($A+B=A+B+Г$)

Конструктивизм: «Не создавай сущностей без необходимости»

Принципы самоорганизации и управление социально-экономическими системами 55

Принцип общесистемной приоритетности

Наибольшей жизнеспособностью обладают те системы где общесистемные интересы и цели превалируют но не доминируют над внутрисистемными. То есть являются более важными, но не за счет подавления последних.

Конструктивизм: Система управления интересами и целями должна быть ориентирована на общесистемные интересы и обеспечивать согласование интересов методами мотивации, а не принуждения

Принцип обучения действием

Конструктивные решения по развитию СЭС возникают в процессе практической деятельности на базе предыдущего опыта.

Конструктивизм: 1. Прежде, чем делать что-либо – думай, но не забывай о самом деле.

2. Делая что-либо, не забывай думать и анализировать сделанное



Системные принципы методологии проектного управления 56

1. Четкое стратегическое целеполагание, основанное на интересах субъектов проекта и его окружения.
2. Учет связей элементов и среды объекта проектного управления.
3. Рациональное сочетание улучшающих, обеспечивающих и базисных инноваций системы проектов, с позиций динамизма и устойчивости развития.
4. Корректная оценка эффективности проектов с позиций развития (прироста эффективности) объекта проектного управления.
5. Проекты должны обеспечивать синергизм и/или эмерджентность функционирования объекта проектного управления.
6. Проекты должны быть нацелены на решение конкретных практических задач и действия по их решению должны быть тщательно обоснованы и спланированы.
7. Проектная деятельность должна тщательно документироваться, её этапы – анализироваться и, по результатам анализа, осуществляться корректирующие воздействия.
8. Разработка и реализация проектов должна базироваться на схеме «интересы – цели – ограничения – средства» и осуществляться по итерационно-циклическому принципу.

Базовые принципы проектной методологии 57

1. Целеполагания: интересы и окружение определяют цели и содержание. (Целеполагание, связность)
2. Жизненного цикла: идем по вехам, циклично, в рамках жизненного цикла. (Дуализм и цикличность развития)
3. Эффективности: работаем в треугольнике «время – деньги – качество». (Эффективность)
4. Неопределенности: учитываем неопределенность и риски. (Связность)
5. Временных структур: работаем во временной, но эффективной структуре управления. (Эффективность)
6. Комплексности: объединяем производственно-технологические и экономико-управленческие знания (Связность)

Смелее – мы вам поможем!



Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

**Конкретизация
принципов: методы и
технологии**

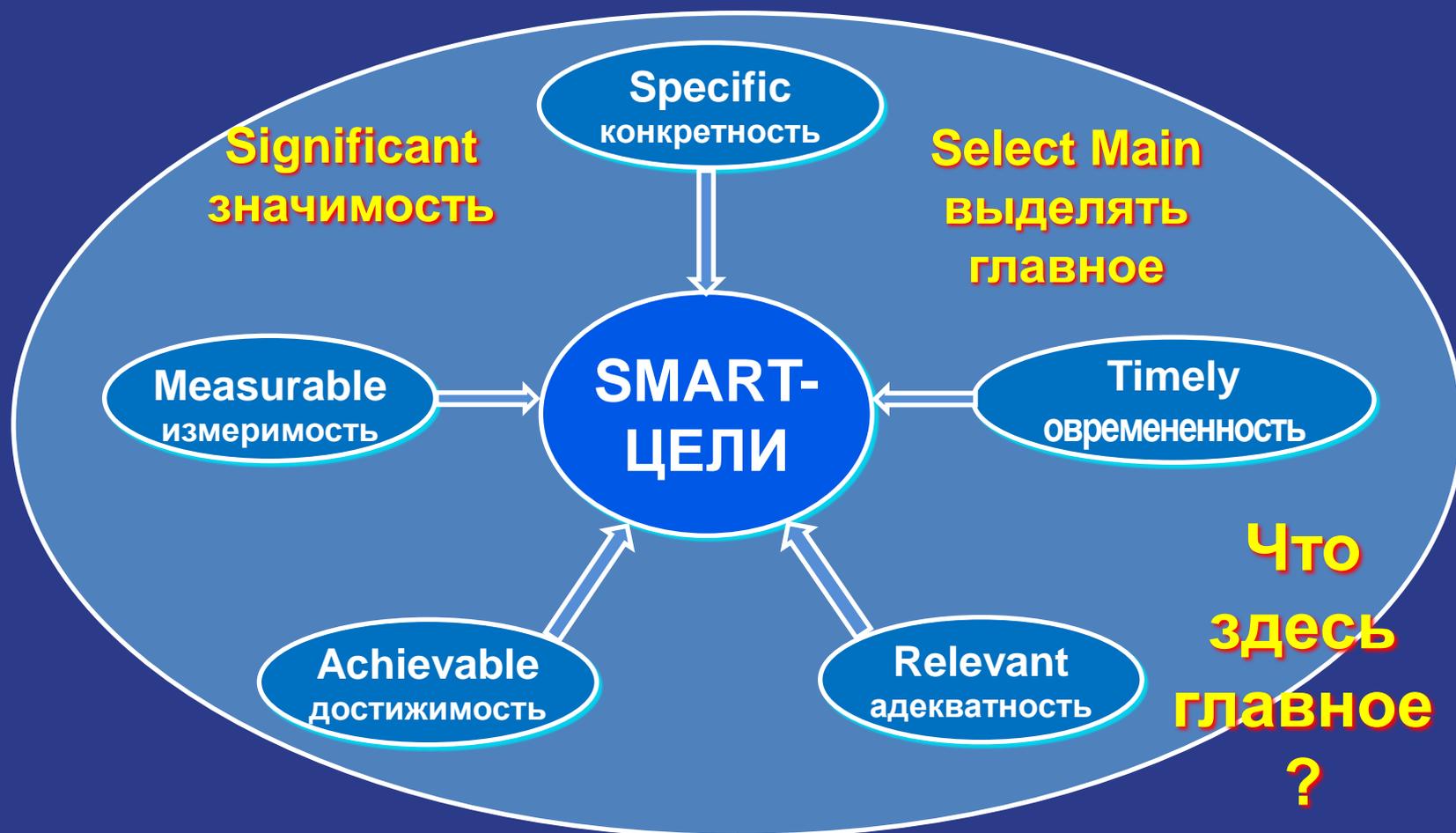
Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

SMART-целеполагание

Цели опираются на интересы, но идут дальше их.

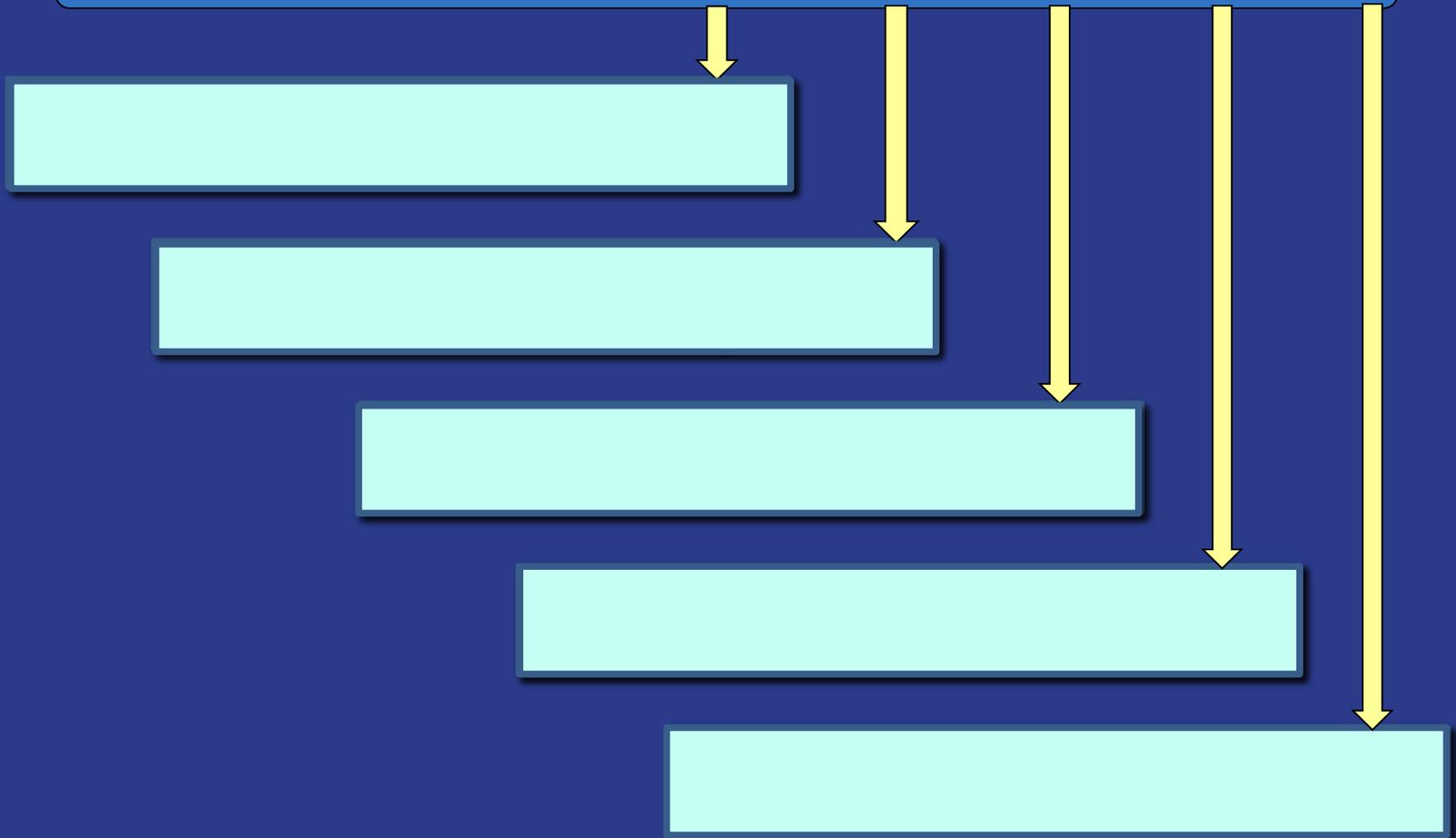
Конструктивные цели – это руководство к действию



SMART-целеполагание

60

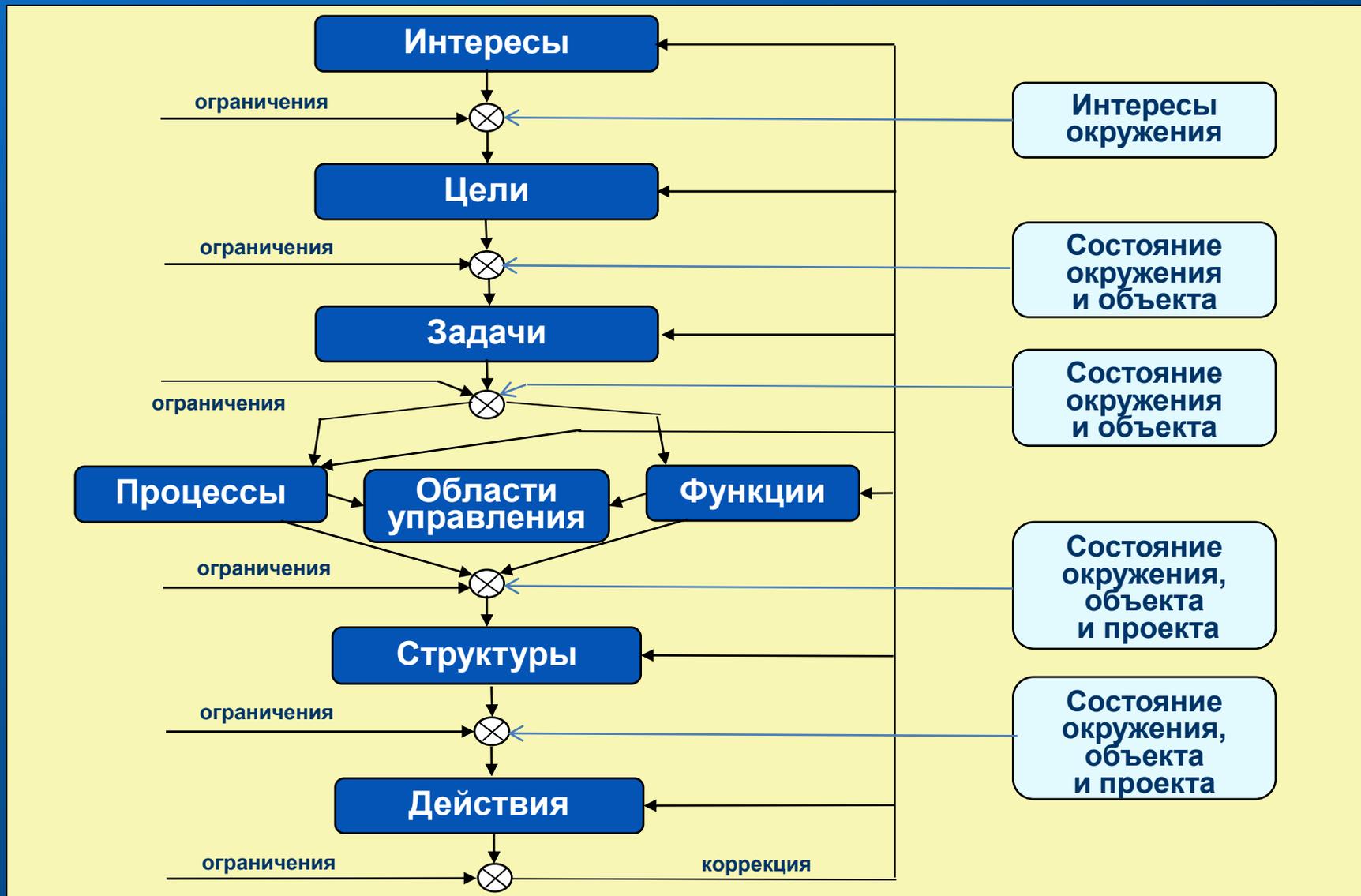
Поступить в ВУЗ



Принцип обучения действием

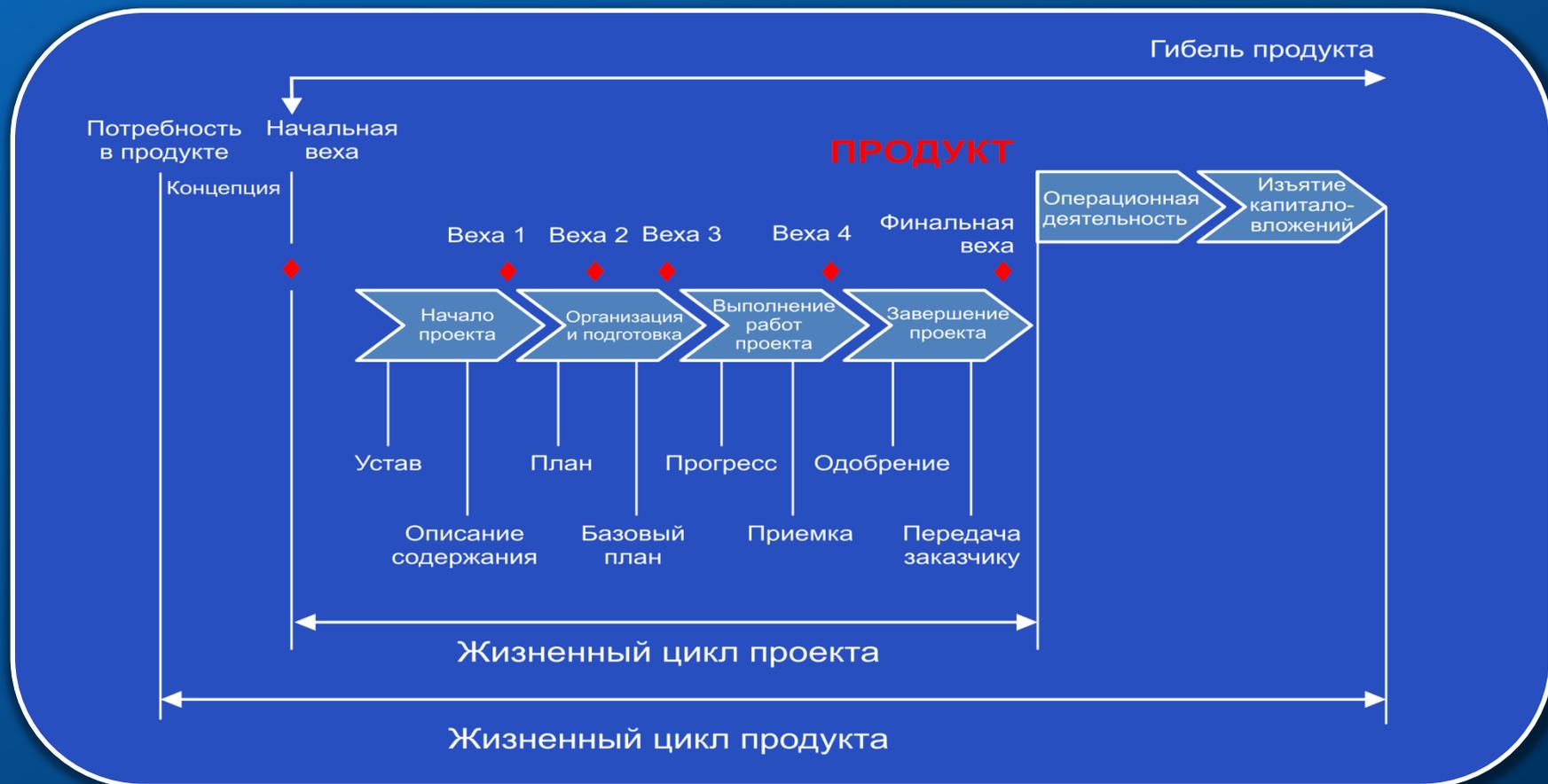


Схема «Интересы – ограничения – цели – средства»



Жизненный цикл проекта

- Жизненный цикл проекта – набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления
- Жизненный цикл продукта – набор последовательных (обычно) неперекрывающихся фаз продукта, название и количество которых определяется производственными и управленческими нуждами организации



Основы проектной методологии

Проектное управление устойчивым развитием

Системный подход

«Не вопреки, а в соответствии»

Принципы самоорганизации

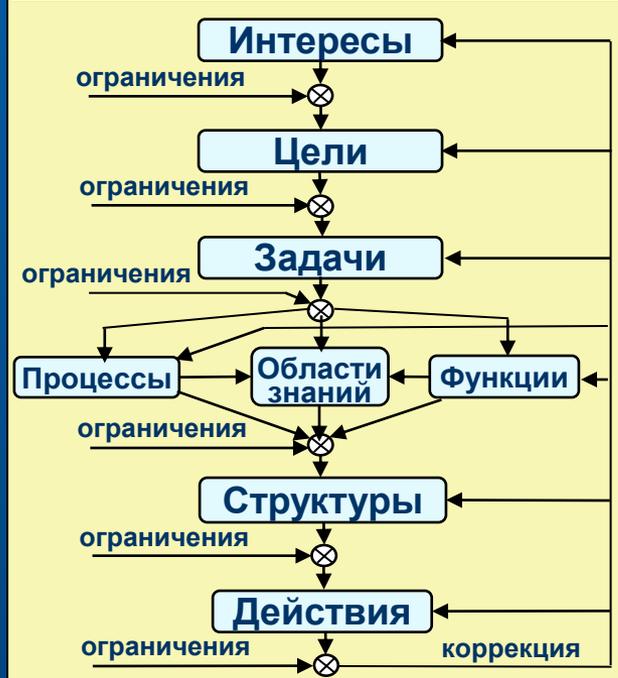
- Целеполагания
- Связности
- Двойственности развития
- Эффективности
- Эмерджентности и синергии
- Общесистемной приоритетности
- Обучения действием

Принципы управления

- Целеполагания + критериальности
- Жизненного цикла
- Эффективности
- Неопределенности +связности
- Временных структур
- Комплексности знаний
- Обучения действием

Схема «интересы – ограничения – цели – средства»

«Интересы решают все»



Итерационно-циклическая технология

«Развитие – это спираль»

Жизненный цикл проекта



Функциональный цикл управления





Проект, как системный объект управления



Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

**Управление проектом:
существо метода**

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

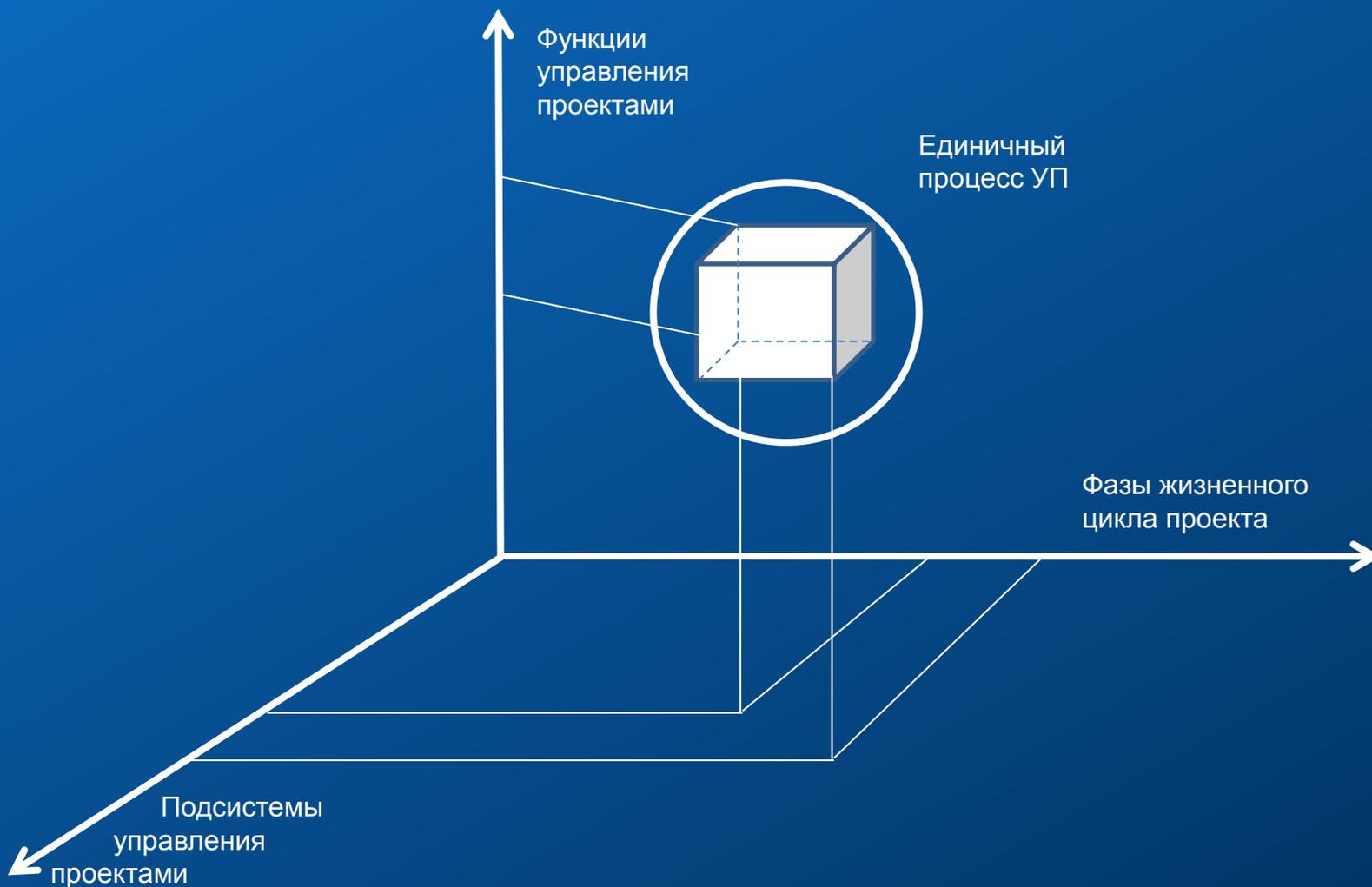
Основа методологии управления проектами

67

Основа методологии управления проектами (основной метод) - объединение в одном технологическом процессе этапов проекта, областей знаний и функций управления

Трехмерная модель управления

Идея проектного метода





Элементы системы управления проектом

Прединвестиционная фаза (Pre-Investment)					Инвестиционная фаза (Investment, Implementation)					Эксплуатационная фаза (Exploitation, Operation)					
Анализ инвестиционных возможностей (Identification)	Предварительное ТЭО (Preliminary study)	Планирование (Planning)	ТЭО (Feasibility study)	Доклад об инвестиционных возможностях (Appraisal report)	Организация финансирования (Funding)	Переговоры и заключение контрактов (Negotiations & Contracting)	Проектирование (Design)	Строительство (Construction)	Маркетинг (Marketing)	Обучение (Training)	Приемка и запуск (Commissioning & Startup)	Производство (Production)	Замена оборудования (Replacement)	Расширение, модернизация, инновация (Expansion, Modernisation, Innovation)	Закрытие проекта (Completion)
Концепция		Бизнес-план			Фин. схема										

Функции управления проектом (PM Functions)

Планирование (Planning). Организация осуществления (Organisation). Мониторинг (Monitoring). Контроль (Control). Анализ (Analysis). Оценка (Evaluation). Принятие решений (Decision making).
 Составление и сопровождение бюджета проекта (Budgeting). Бухгалтерский учет (Accounting).
 Отчетность (Reporting). Экспертиза (Appraisal). Проверка и приемка (Validation).
 Администрирование (Administration).

Подсистемы управления проектом (PM Subsystems)

Управление содержанием и объемами работ (Scope Management). Управление продолжительностью (Time Management).
 Управление стоимостью (Cost Management). Управление качеством (Quality Management).
 Управление ресурсами (Resource Management). Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management).
 Управление закупками и поставками (Procurement & Logistics Management). Управление запасами (Inventory Management).
 Управление изменениями (Change Management). Управление рисками (Risk Management).
 Управление информацией и коммуникациями (Information & Communication Management).
 Интеграционное управление (Integration Management).

Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

Основа технологии

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016



Основа методологии управления проектами

Реализация метода :

выделяют, так называемые, группы (стадии) процессов, и области управления (области знаний), и стандартизируют это.

Двумерная модель управления

Группы процессов проекта (PMBOK-3)



В данном подходе функции управления: планирование и контроль стали этапами проекта. Кроме того, такие функции как организация, анализ и регулирование просто «выпали» из схемы. Зато теперь можно нарисовать двумерную карту процессов



Карта процессов ANSI PMBOK GUIDE 2004 73

	Инициация Initiating	Планирование Planning	Исполнение Execution	Управление и контроль Controlling	Заверше- ние Closing
Управление интеграцией	4.1 Разработка Устава проекта 4.2 Разработка укрупненного содержания	4.3 Создание плана проекта	4.4 Руководство и управление исполнением проекта	4.5 Управление работами проекта 4.6 Интегрированное управление изменениями	4.7 Завершение проекта
Управление содержанием		5.1 Планирование содержания 5.2 Уточнение содержания 5.3 Разработка структуры работ		5.4 Подтверждение содержания 5.5 Управление содержанием	
Управление временем проекта		6.1 Определение состава работ 6.2 Определение взаимосвязей работ 6.3 Оценка потребности в ресурсах 6.4 Оценка продолжительности работ 6.5 Разработка расписания работ		6.6 Управление расписанием	
Управление стоимостью		7.1 Оценка стоимости 7.2 Бюджетирование		7.3 Контроль стоимости	
Управление качеством		8.1 Планирование качества	8.2 Обеспечение качества	8.3 Управление и контроль качества	
Управление персоналом		9.1 Планирование человеческих ресурсов	9.2 Построение команды 9.3 Развитие команды	9.4 Управление проектной командой	
Управление коммуникациями		10.1 Планирование коммуникаций	10.2 Распространение информации	10.3 Отчетность об исполнении 10.4 Управление заинтересованными лицами	
Управление Рисками		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3-11.4 Качественный и количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риск		11.6 Мониторинг и контроль рисков	
Управление контрактами проекта		12.1 План поставок 12.2 План контрактов	12.3 Получение предложений 12.4 Выбор поставщиков	12.5 Администрирование контрактов	12.6 Закрытие контрактов



Карта процессов ГК «Проектная практика»

	Инициация Initiating	Планирование Planning	Организация выполнения	Контроль Controlling	Завершение Closing
Управление интеграцией	Разработка Устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Организация и координация работ	Контроль выполнения плана	Анализ Результатов Извлечение уроков
Управление содержанием	Определение границ проекта	Определение состава работ	Управление изменениями	Контроль продукта и работ проекта	
Управление временем проекта	Укрупненное планирование сроков	Разработка расписания	Координация работ	Контроль сроков	
Управление стоимостью	Оценка стоимости	Разработка бюджета. ФЭМ	Обеспечение финансирования	Контроль бюджета	
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление персоналом	Назначение менеджера проекта	Планирование персонала	Построение команды. Развитие команды	Оценка персонала. Мотивация	Роспуск команды
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействия по проекту	Отчетность по проекту	Итоговый отчет
Управление рисками	Анализ ключевых рисков	Планирование управления рисками	Формирование рискованных резервов	Мониторинг рисков	
Управление контрактами (поставками)	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Закрытие договоров

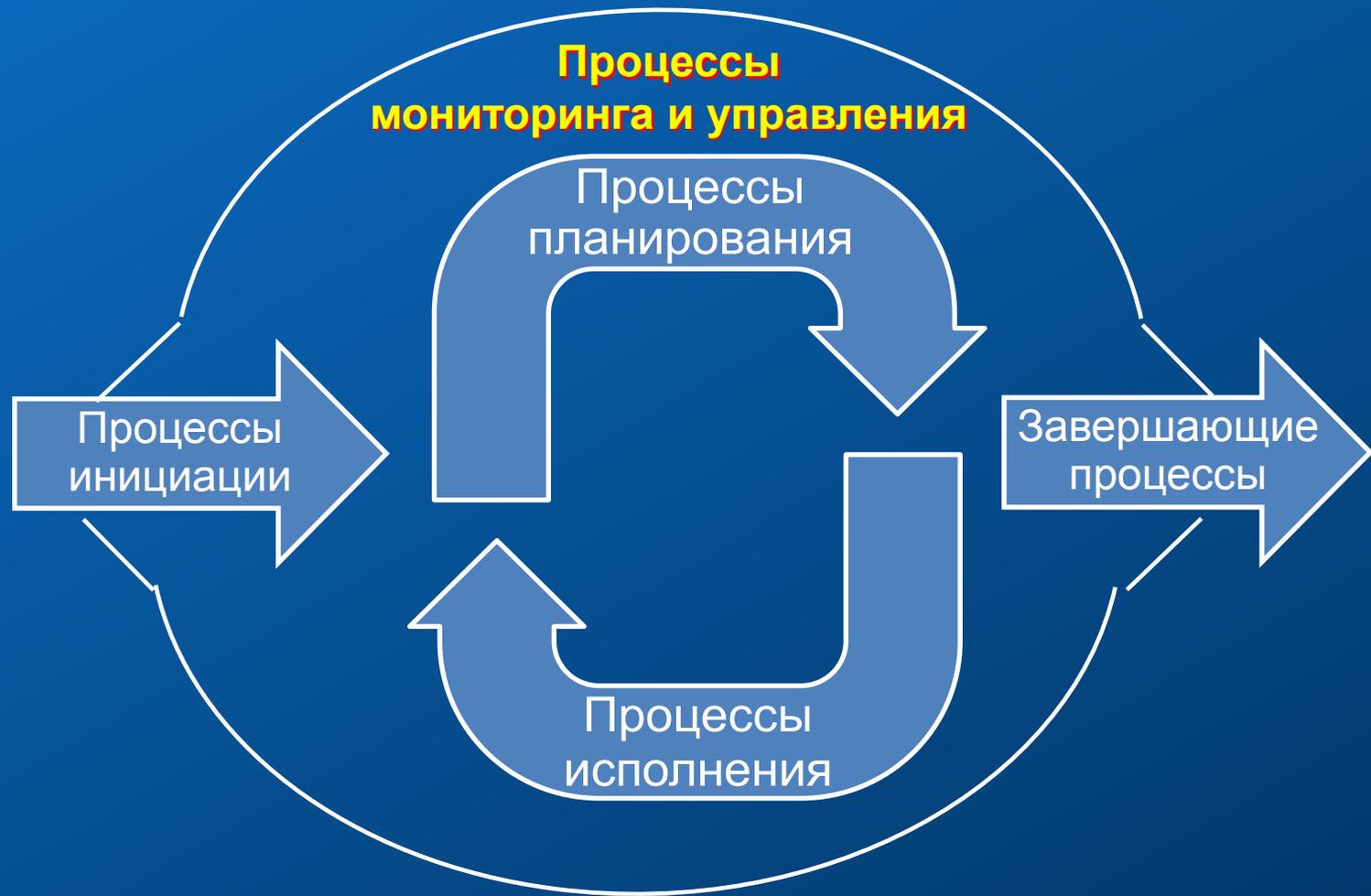


Сопряжение групп процессов во времени 75



Для «спасения» ситуации постулировали перекрываемость процессов во времени. Но при этом стал вопрос о перекрываемости этапов. Перекрываемость этапов создает проблему критериальной и документальной фиксации окончания этапа проекта и открытия финансирования следующего. Но, тем не менее, пока мэтры проект-менеджмента предлагают работать по этой схеме и конкретизируют содержание групп процессов.

Группы процессов проекта (PMBOK-4)



Несмотря на то, что процессы мониторинга и управления выделены как процессы «надпроцессные» – общие, схема по-прежнему осталась эклектичной



Система проектной методологии



Временная организационная структура проекта

Менеджер проекта

Команда управления проектом

Команда проекта

Жизненный цикл проекта

Концепция

Проектирование

Реализация

Завершение

Ресурсы

Технологии

Управленческие знания, навыки, опыт

Методы и инструменты

Управление содержанием, сроками и затратами
Управление контрактами и поставками
Управление качеством

Управление рисками
Управление персоналом
Управление коммуникациями

Элементы системы управления проектом

Управление проектом

Субъекты управления

Основные участники и их проектные команды

1. Инвестор

2. Заказчик

3. Генконтрактор

4. Генподрядчик

5. Исполнители

6. Соисполнители

7. Прочие

Команда проекта (программы, портфеля)

1. Менеджер проекта и команда УП

2. Менеджер программы и команда УП

3. Менеджер портфеля и команда УП

4. Менеджер проектно-ориентированной деятельности (ПОД) в организации

5. Функциональные менеджеры проекта и члены команд

Объекты управления

Проекты и программы

1. Проекты

2. Программы

3. Портфели

3. ПОД в организации

5. ПОД в системе организаций

Фазы жизненного цикла объекта управления

1. Концепция

2. Разработка

3. Реализация

5. Завершение

Процессы управления

Горизонты управления

1. Стратегическое

2. Годовое

3. Квартальное

4. Месяц

5. Декада

6. Сутки

7. Смена

8. Прочее

Функциональные области управления

1
Предметная

2
Время

3
Стоимость

4
Качество

5
Риски

6
Персонал

7
Коммуникации

8
Контракты

9
Изменения

10
Прочее

Стадии процесса управления

1. Инициация

2. Планирование

3. Организация и контроль

3. Анализ и регулирование

5. Закрытие

Содержание групп процессов проекта

Группа процессов	Содержание
<p>Инициация</p>	<p>Определение целей. Согласование и формализация интересов и результатов. Авторизация запуска проекта. Оценка экономической ренты и эффективности проекта. Предварительное ТЭО. <u>Главная задача:</u> запустить проект; определить, согласовать и утвердить у заказчика основные показатели результатов проекта. (Найти заказчика)</p>
<p>Планирование</p>	<p>Планирование действий по достижению целей: содержание, сроки, стоимость, качество, ресурсы, поставки, риски, коммуникации, интеграция. <u>Главная задача:</u> согласование последовательности действий и ресурсов для достижению целей при рациональном сочетании Т-С-Q.</p>
<p>Организация и контроль</p>	<p>Координация действий участников в процессе выполнения проекта. <u>Главная задача:</u> согласование задач и возможностей, полномочий и ответственности, разрешение противоречий и конфликтов.</p>
<p>Анализ и регулирование</p>	<p>Мониторинг хода проекта, оценка и анализ причин отклонений, разработка и реализация регулирующих воздействий. <u>Главная задача:</u> обеспечение реализации плановых значений Т-С-Q.</p>
<p>Закрытие</p>	<p>Сдача продукта проекта заказчику, закрытие договоров и контрактов, подведение итогов, анализ успехов и ошибок. <u>Главная задача:</u> авторизация успешного закрытия проекта</p>

Все понятно, но нам-то как быть?



Суть проектного подхода к планированию

81

«Управление проектами» – это профессия и прикладная наука, позволяющая

правильно ставить цели и наилучшим образом достигать их

Что хочешь? (для себя; для дела)



Что имеешь? (внутри; снаружи)



Что реально можешь?



Что это даст окружению?



Как это сделать?

Важные замечания

82

Вывод 1.

Реально существует серьезная прикладная наука, позволяющая эффективно управлять разработкой и реализацией проекта, и стандартизирующая соответствующие действия.

Вывод 2.

Методология управления проектами допускает вариацию этапов проекта, подсистем и функций управления проектом, представляя нам значительную степень свободы

Вывод 3.

Современный подход к управлению проектами, развиваемый российскими авторами, рассматривает элементы анализа состояния объекта управления и является, по сути переходом от управления проектом к проектному управлению развитием

Вывод главный

Среди технологий проектного управления существуют наиболее значимые, универсальные и эффективные технологии целеполагания, планирования и регулирования процессов реализации проекта с которыми мы познакомимся и будем использовать.

Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

**Управление по
группам процессов**

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

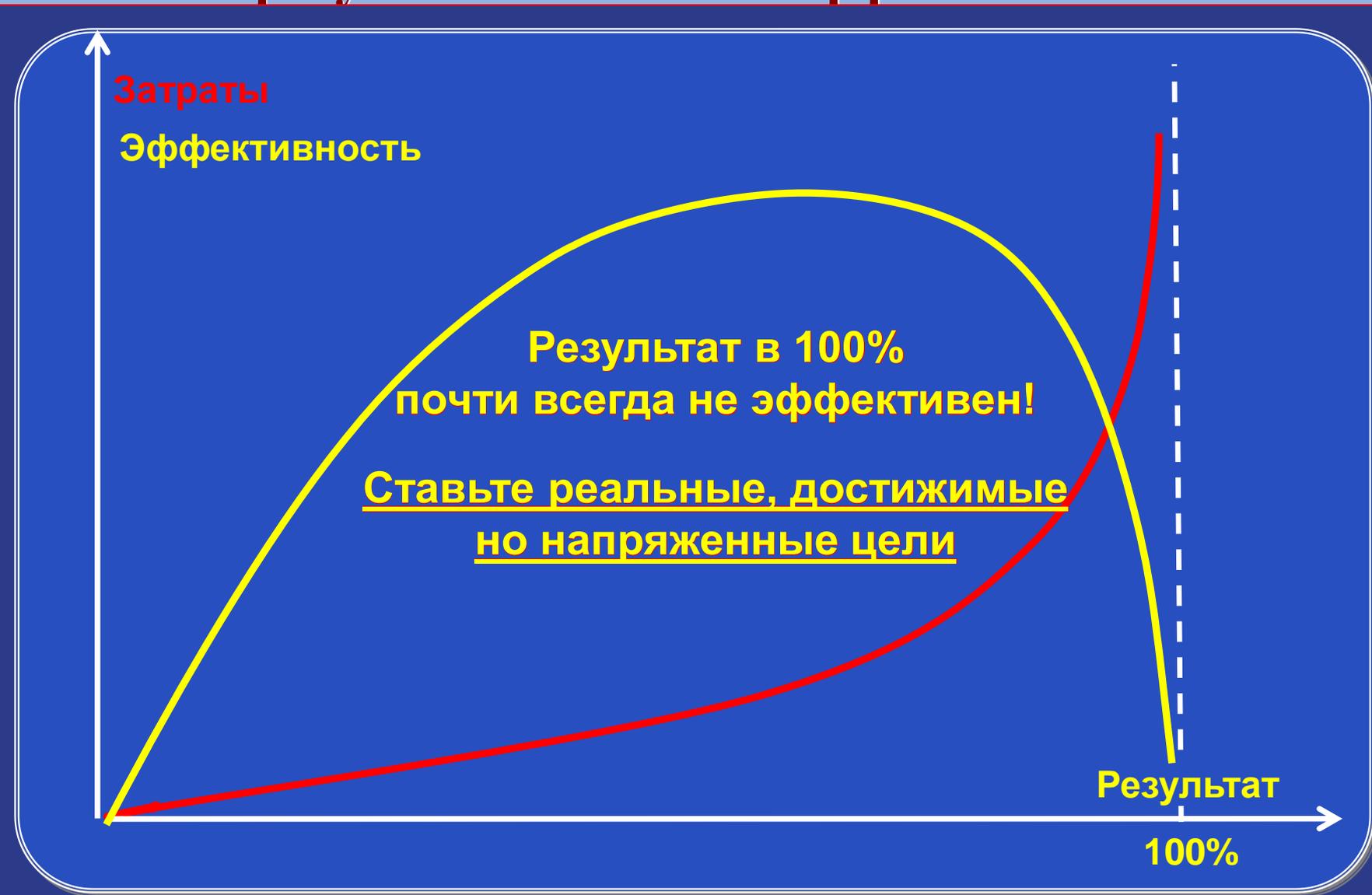


Базисная модель управления проектом

Управление процессом «решения задачи» по достижению желаемых результатов в реально существующих условиях при определенных исходных данных



Связь результативности и эффективности



Связь результативности и эффективности

Ресурсы всегда ограничены и чем дальше – тем больше

Проектами нужно управлять для того, чтобы обеспечивать наилучший компромисс между результативностью и эффективностью в каждом конкретном случае (управление проектами) и в развитии в целом (проектное управление устойчивым развитием)

Time

Cost



**Эффективность
является главной целью
и оценкой качества
развития**

Смелее – мы вам поможем!



Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

Инициация

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Модель инициации проекта

Содержательный процесс запуска проекта и его формализация



Модель концепции проекта (ЭиУП)

Концепция –изложение существа проекта: интересы, цели, средства, затраты, результаты, обоснование целесообразности и возможности реализации.

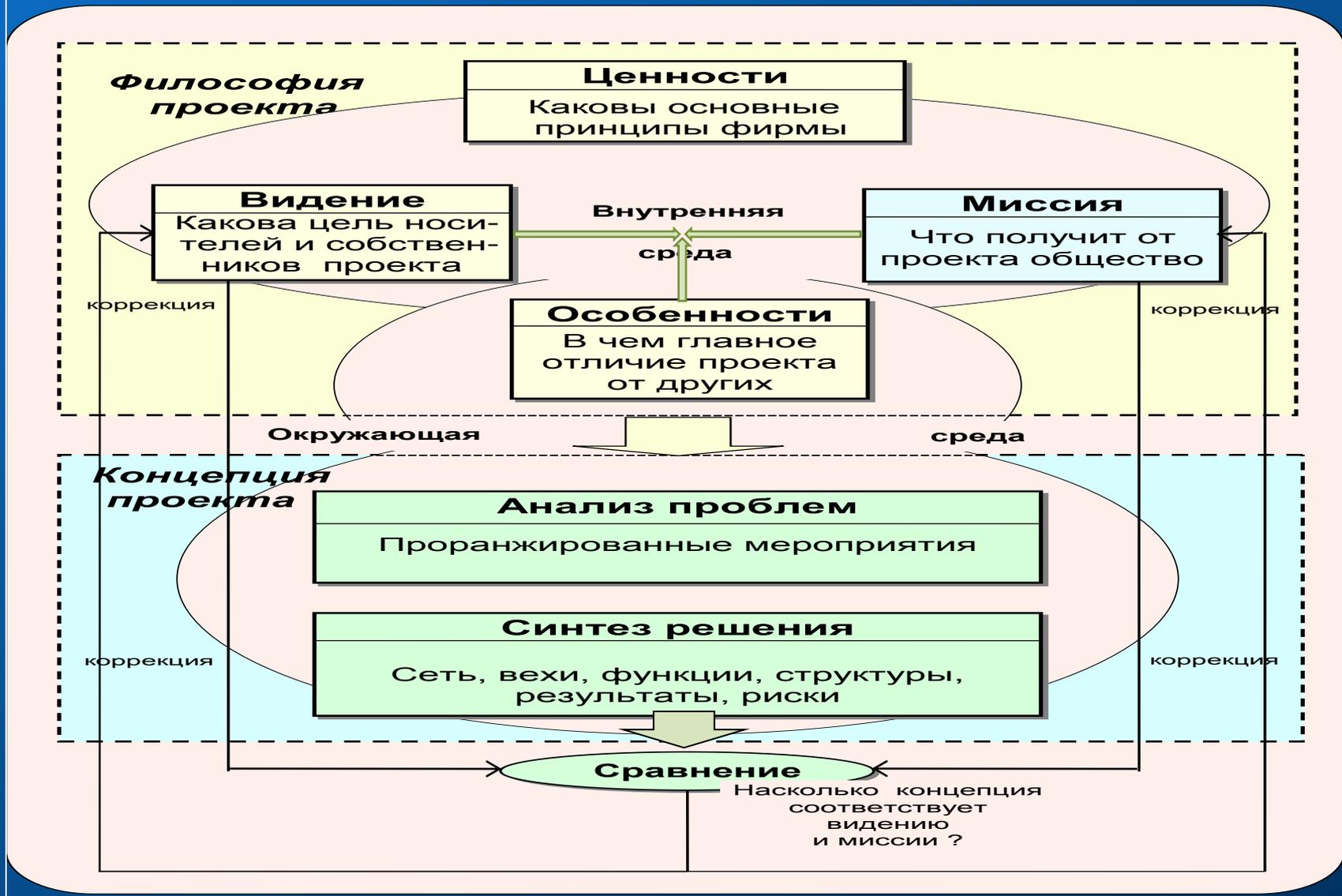
Разработка концепции позволяет изучить проект с позиции полезности и реализуемости и согласовать желания и возможности.



Содержание и цели выходных документов инициации проекта 90

Документ	Цель	Содержание
Концепция	Содержательное обоснование решения об инициации проекта (разработки ТЭО)	<ol style="list-style-type: none">1. Интересы участников и цели проекта.2. Описание рынка, продукта и результатов проекта.3. План проекта: содержание, время, ресурсы, вехи, измерители, критерии успеха.4. Эффективность проекта.5. Риски проекта.
Приказ	Юридический запуск проекта	<ol style="list-style-type: none">1. Название, тип, приоритет, место проекта в развитии организации (пакете, программе).2. Назначение менеджера и куратора проекта.3. Сроки разработки устава проекта (концепции).4. Выделение необходимых ресурсов.
Устав	Формализация инициации проекта. Констатация однозначного понимания проекта участниками	<ol style="list-style-type: none">1. Определение проекта и его авторизация.2. Констатация согласованных целей, результатов и критериев успеха.3. Формализация ожиданий ключевых участников.4. Распределение ролей, полномочий и ответственности.5. Укрупненный план проекта.

Разработка концепции проекта



Смелее – мы вам поможем!



Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

**Инициация.
Интересы и цели**

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Концепция: основные вопросы

93

1. Что из себя представляет ваш проект? (Существо + продукт проекта).
2. Чего вы хотите от проекта, почему и как сильно? (Интересы).
3. Кому кроме вас он нужен и насколько сильно? (Спрос).
4. Кто может вам помочь, а кто помешать (Субъекты).
5. Какие интересы субъектов проекта следует выделить и как их согласовать с вашими? (Управление по интересам).
6. Какие конкретно результаты может принести проект субъектам проекта? (Управление по результатам).
7. Как могут быть достигнуты эти результаты? (Стратегия).
8. Реализуем ли проект и стоит ли с ним связываться? (Оценка).
9. Какова эффективность проекта? (Оценка).



Развитие бизнеса: главный вопрос?

94

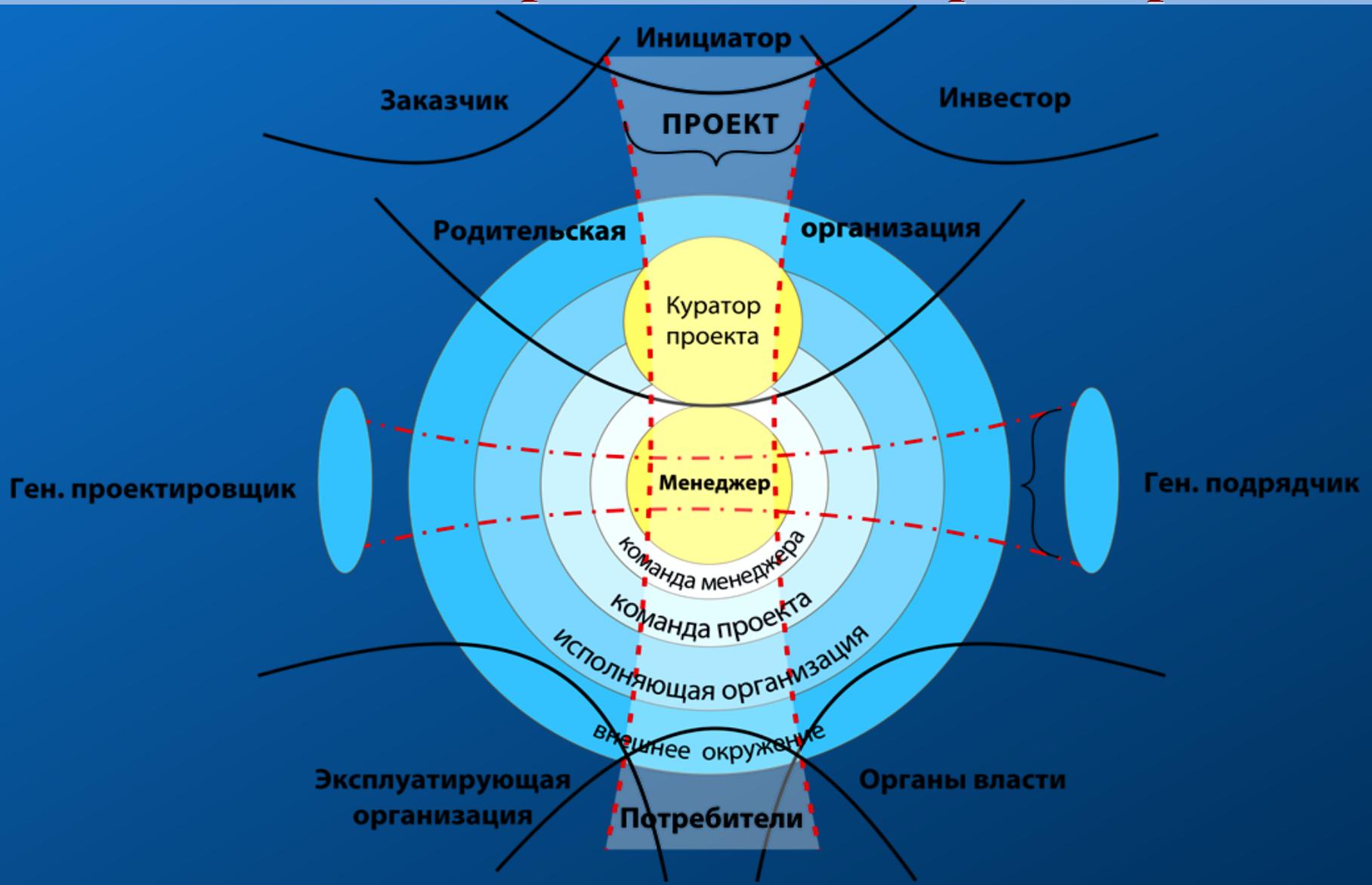
КАК ПОЛУЧИТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ?

ТОЛЬКО ЗАДАВ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ!

Каким бизнесом я занимаюсь?

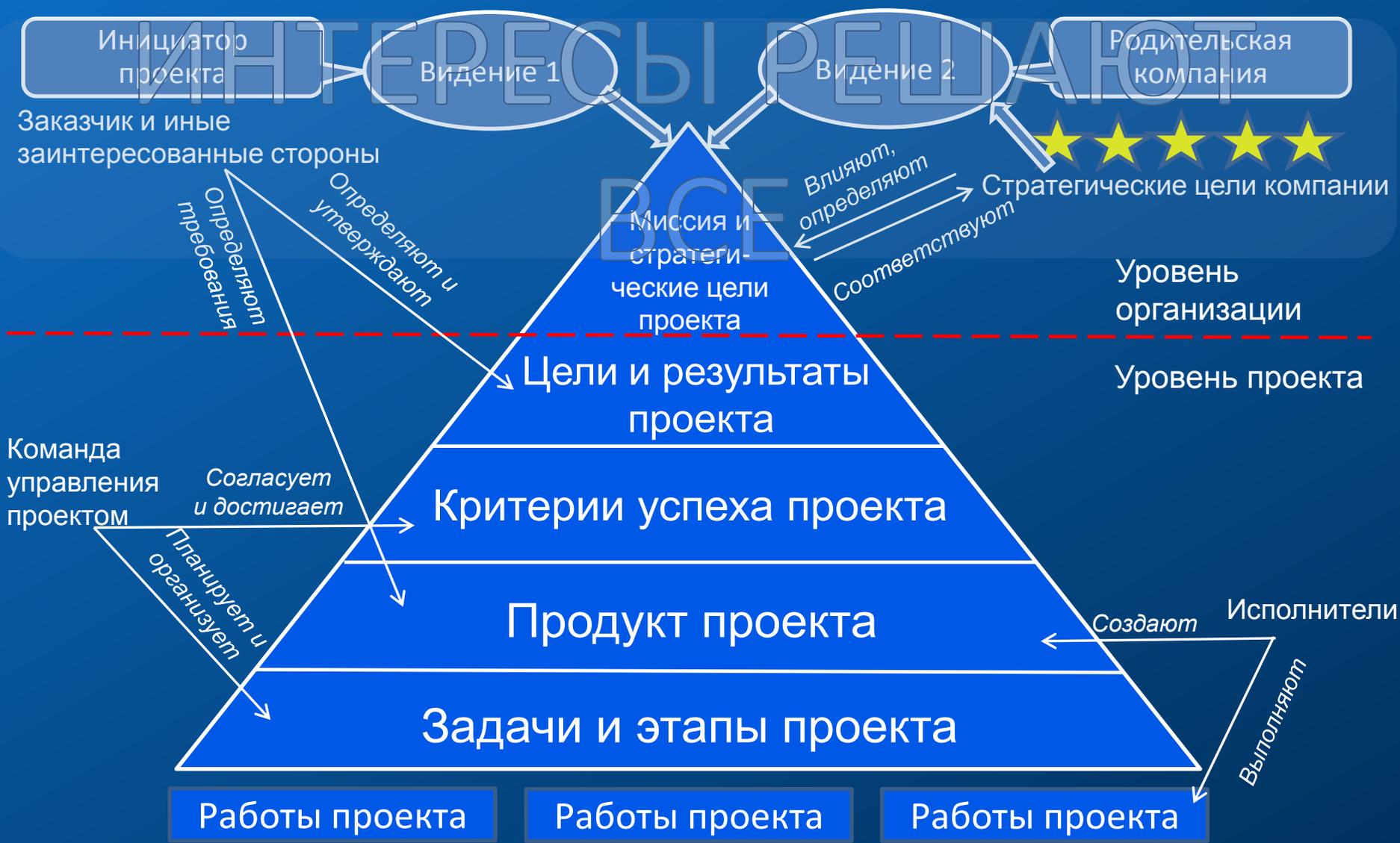
- Каковы потребности моих покупателей и как они меняются?
- Насколько хорошо мой продукт удовлетворяет эти потребности по сравнению с продукцией конкурентов?
- Какой цены достоин мой продукт при его ценности, состоящей в способности удовлетворять потребности?
- С какими затратами я смогу произвести эту ценность?
-
- Не следует ли заняться (еще и) другим продуктом?
- Во что мне это обойдется и что я от этого буду иметь?

Участники и заинтересованные стороны проекта 95





Структура проекта



Инициатор проекта

Видение 1

Видение 2

Родительская компания

Заказчик и иные заинтересованные стороны

Определяют и утверждают требования

Миссия и стратегические цели проекта

Влияют, определяют

Стратегические цели компании

Уровень организации

Уровень проекта

Цели и результаты проекта

Команда управления проектом

Согласует и достигает

Критерии успеха проекта

Планирует и организует

Продукт проекта

Создают

Исполнители

Задачи и этапы проекта

Выполняют

Работы проекта

Работы проекта

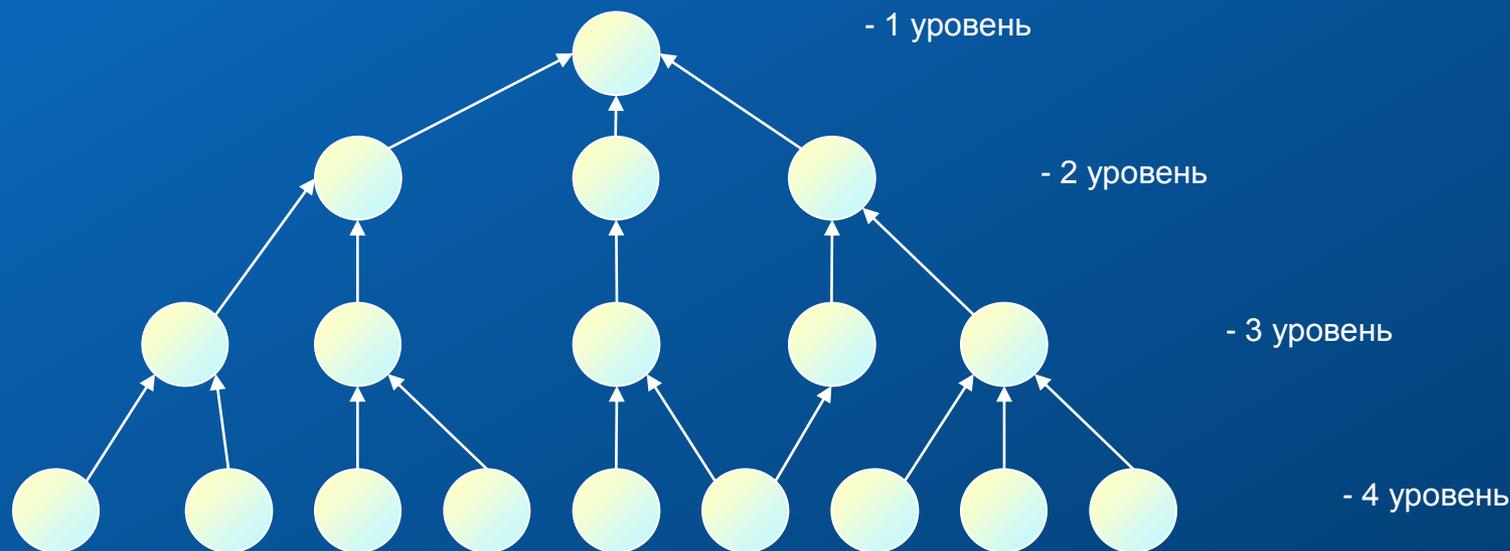
Работы проекта



Органы управления и команда проекта

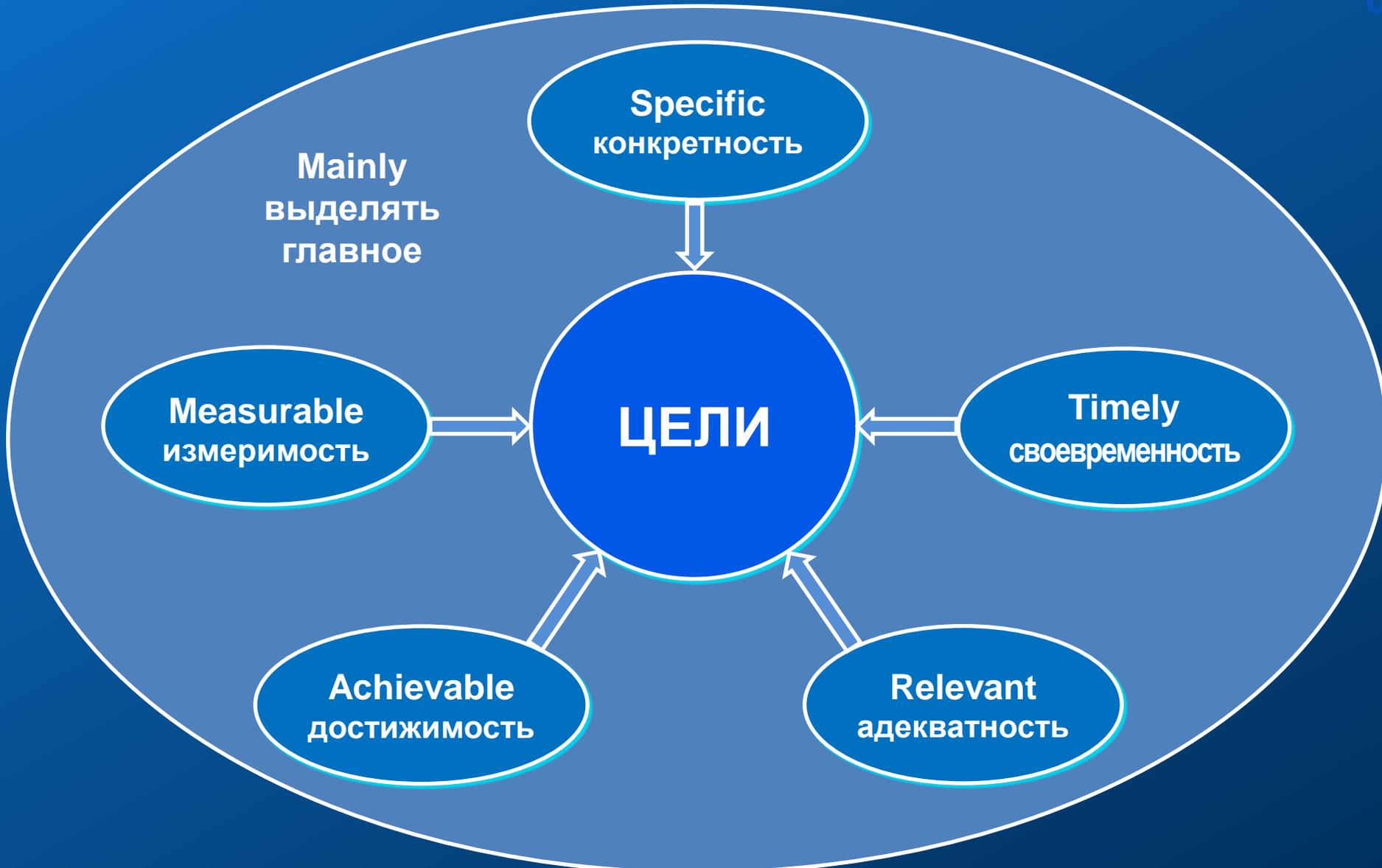


Структуризация проекта (дерево целей)

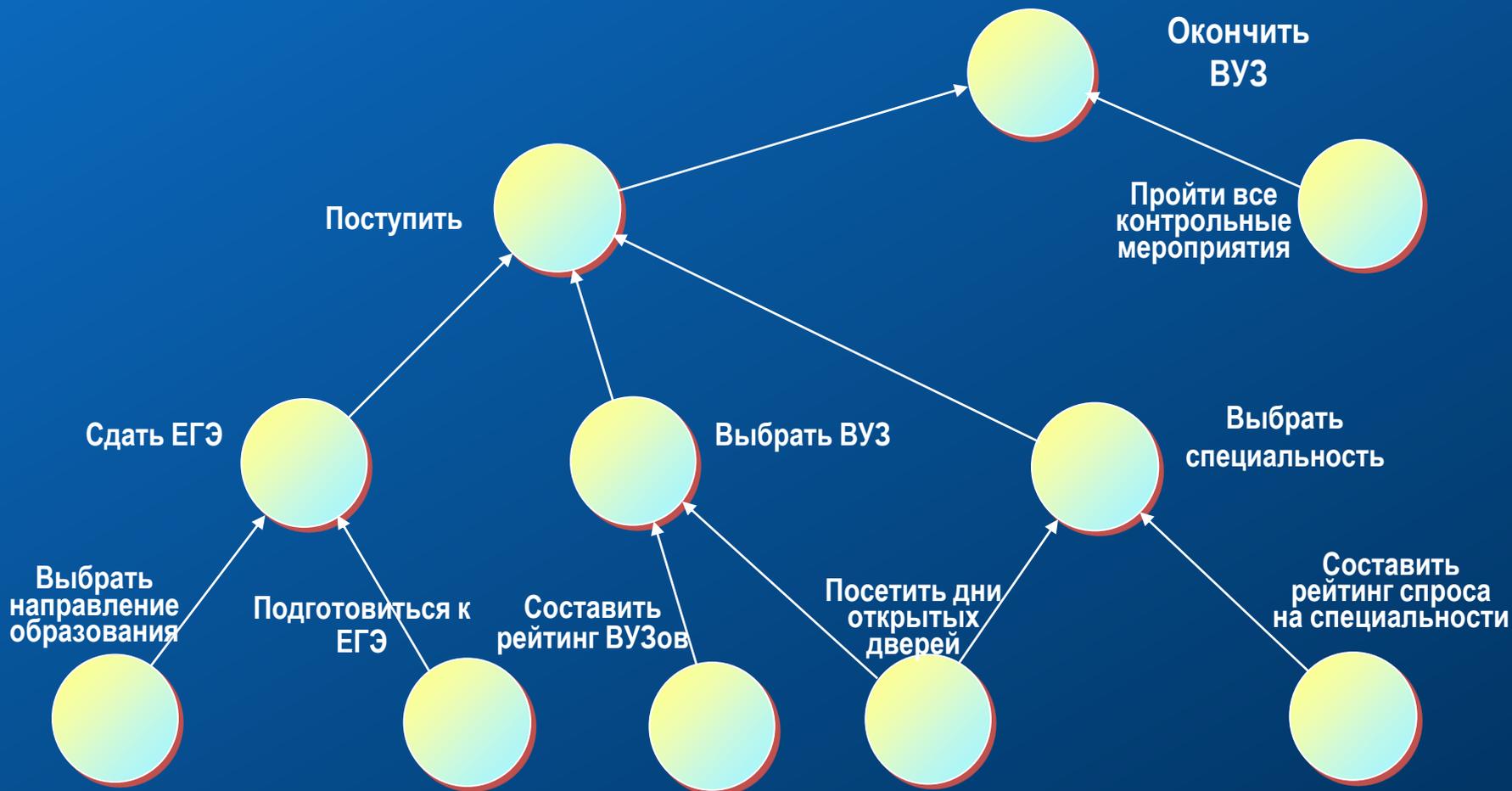


- Конкретные: что и когда (Specific)
- Измеримые: количественные и качественные оценки (Measurable)
- Достижимые: в пределах возможностей (Attainable)
- Реалистичные: напряженные, прогрессивные (Realistic)
- Контролируемые: поддающиеся обработке (Tractable)

SMART – требования к формированию целей проектного развития



Дерево целей (пример)



Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

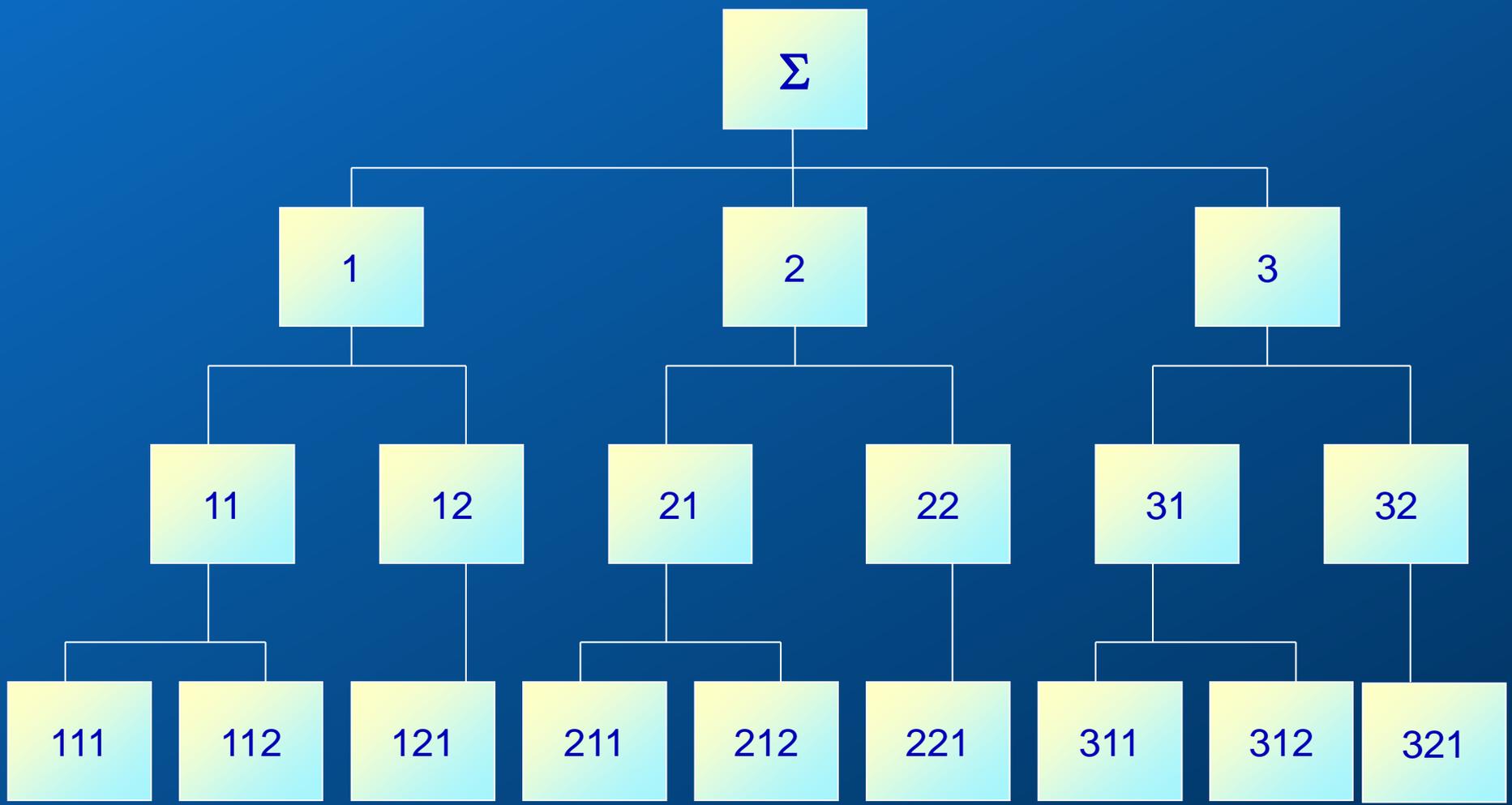
«Управление проектами: основы знаний»

Инициация.
Иерархическая
структура работ

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Структуризация проекта: иерархическая структура работ

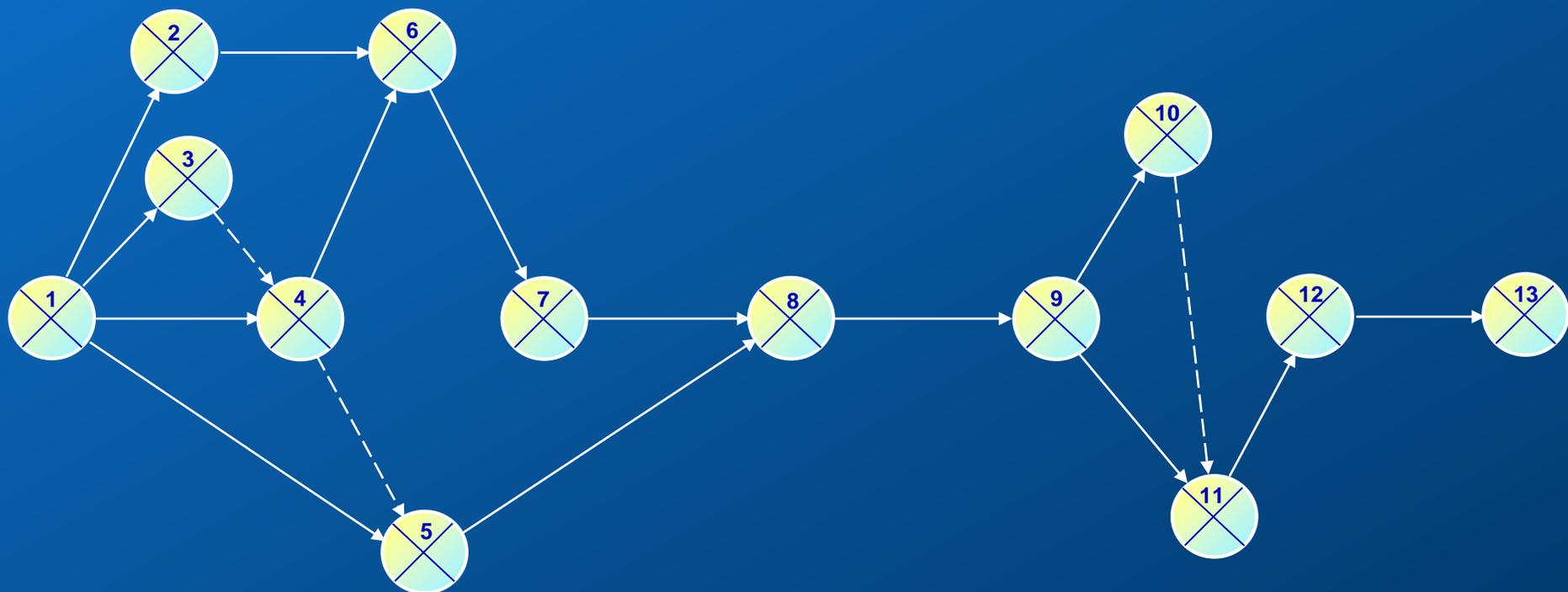




Иерархическая структура работ: пример



Сетевая модель проекта: пример



Перечень работ: (1-2) – консультация у психолога; (1-3) – работа в интернете; (1-4) – работа со СМИ; (1-5) – формирование критериев по ВУЗам; (2-6) – самотестирование; (4-6) – анализ рынка труда; (5-8) – ранжирование ВУЗов; (6-7) – оценка способностей и интересов; (7-8) – выбор направления образования; (8-9) – выбор ВУЗа; (9-10) – анализ проходных баллов; (9-11) – сбор информации о выпускающих кафедрах; (11-12) – ранжирование обучающих кафедр; (12-13) – выбор специальности.

Смелее – мы вам поможем!



Кафедра «Э и УП»

Южно-Уральский государственный университет
Кафедра экономики и управления проектами

«Управление проектами: основы знаний»

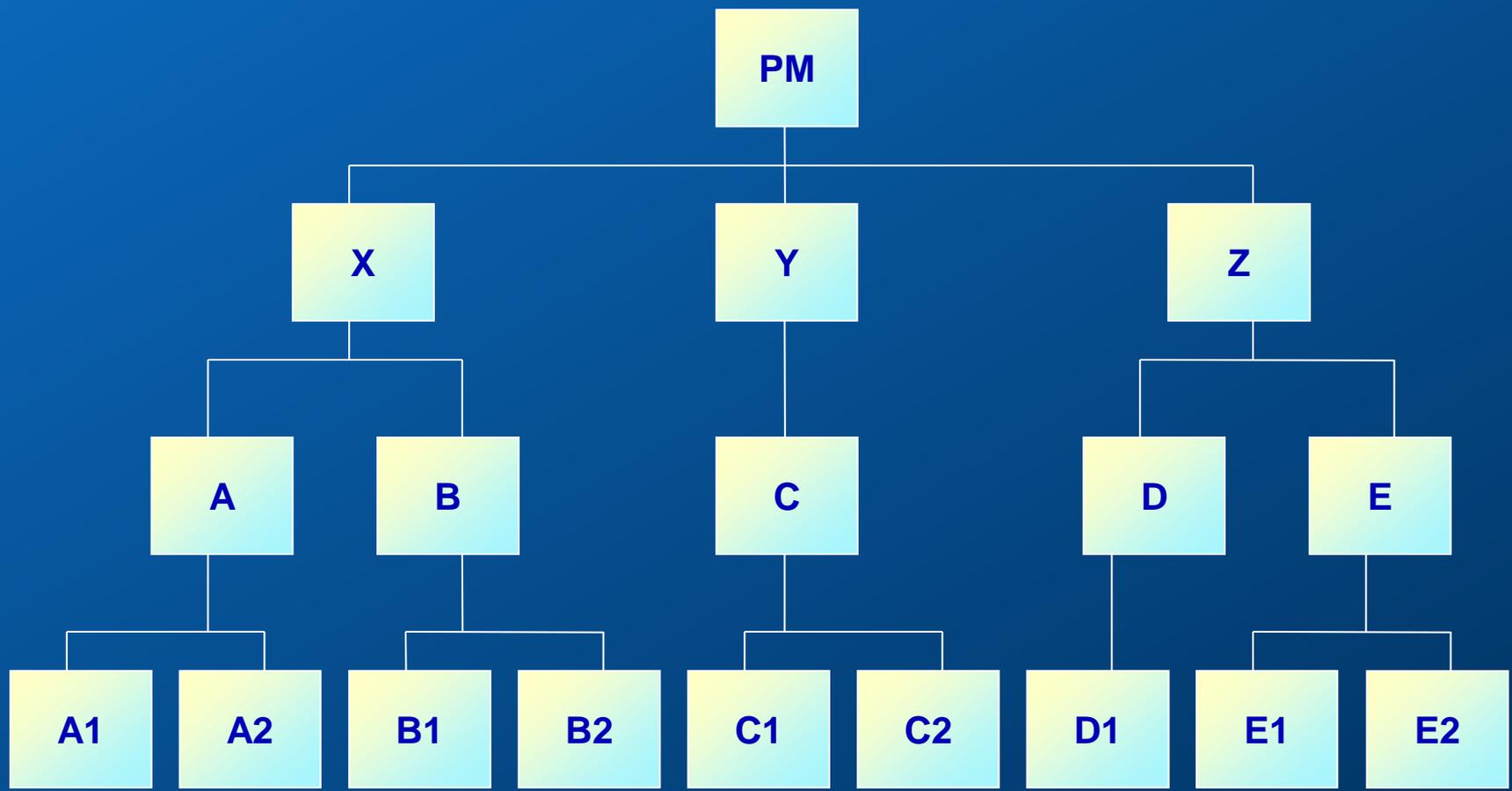
**Инициация.
Организационная
структура исполнения**

Разработал:
зав. кафедрой "Экономика и управление проектами",
д.э.н., профессор, IPMA,
Баев Леонид Александрович

Челябинск 2016

Организационная структура исполнителей (OBS)

10
7





Матрица ответственности проекта (WBS & OBS)

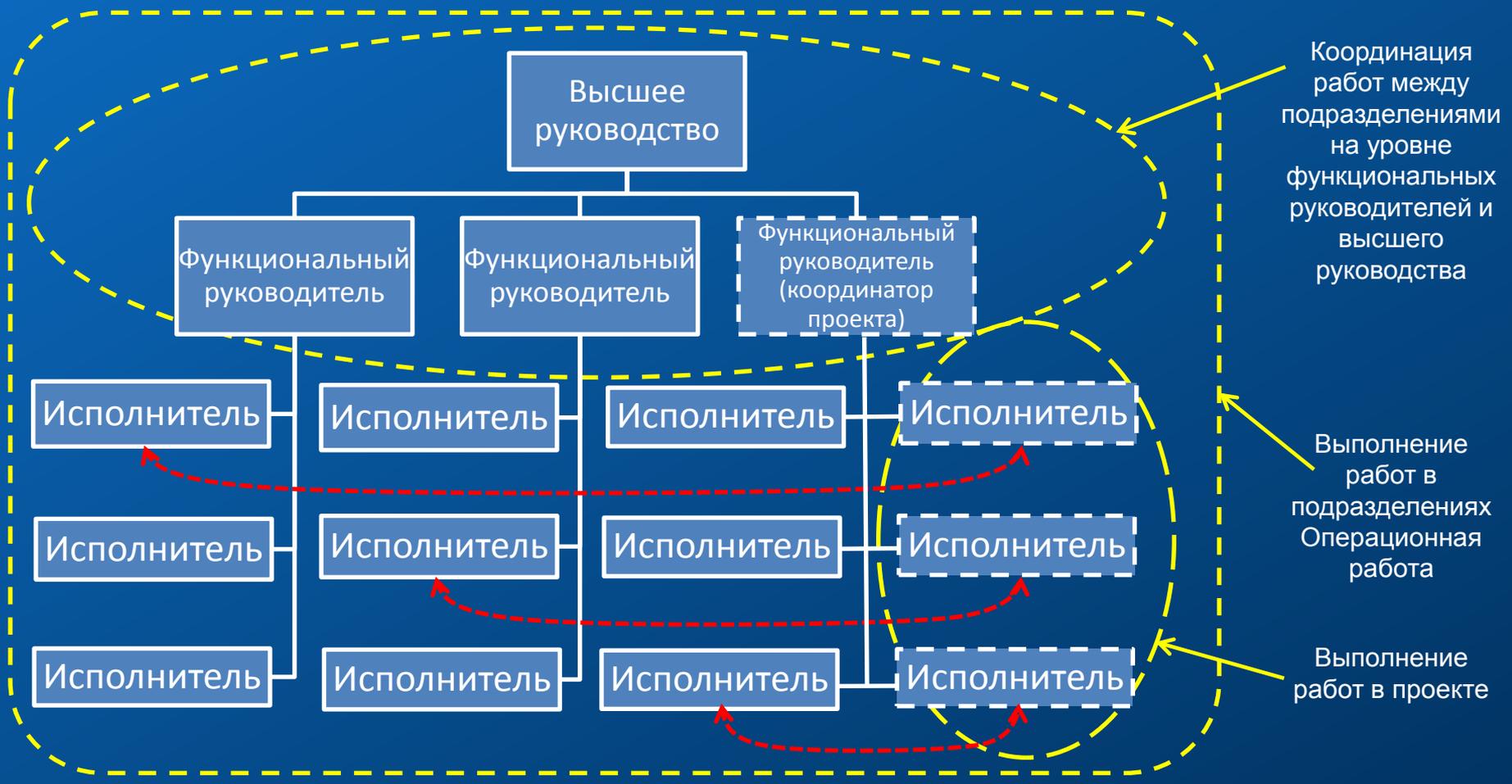
OBS \ WBS			X				Y		Z			PM
			A		B		C		D	E		
			A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	E1	E2	
1	11	111	И								I,КО	
		112				И						
	12	121			И							
2	21	211				С			И		I,КО	
		212		И								
	22	221				И						
3	31	311	С				И					
		312						И				
	32	321					С			И		П

И – исполнитель;
 С – согласование;
 П – приемка;
 КО – координация;
 I – ответственный исполнитель...

- РАЗУ:
- принятие решения;
 - управление;
 - выполнение;
 - обеспечение

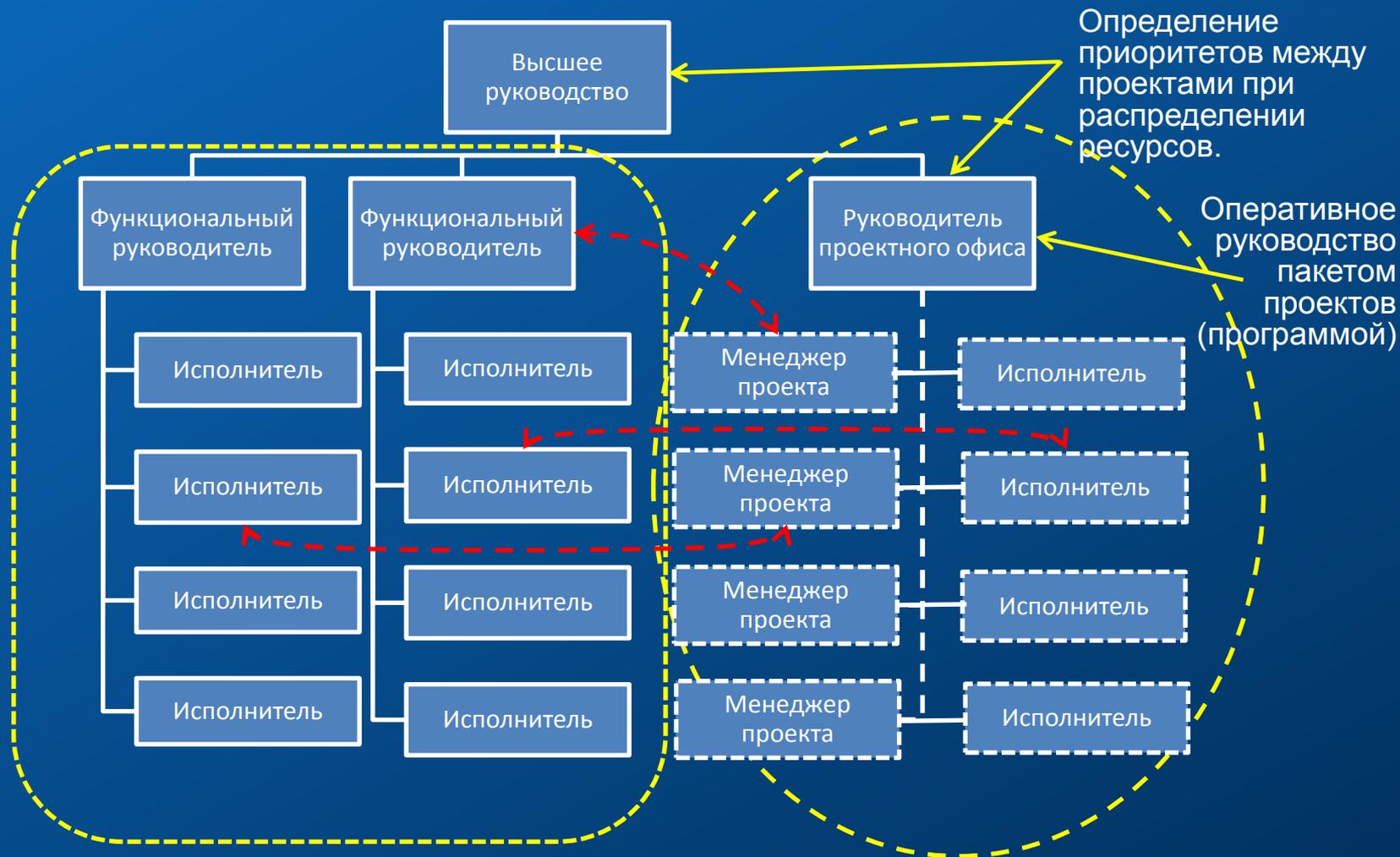
Структуры проектного управления

Существующая функциональная структура



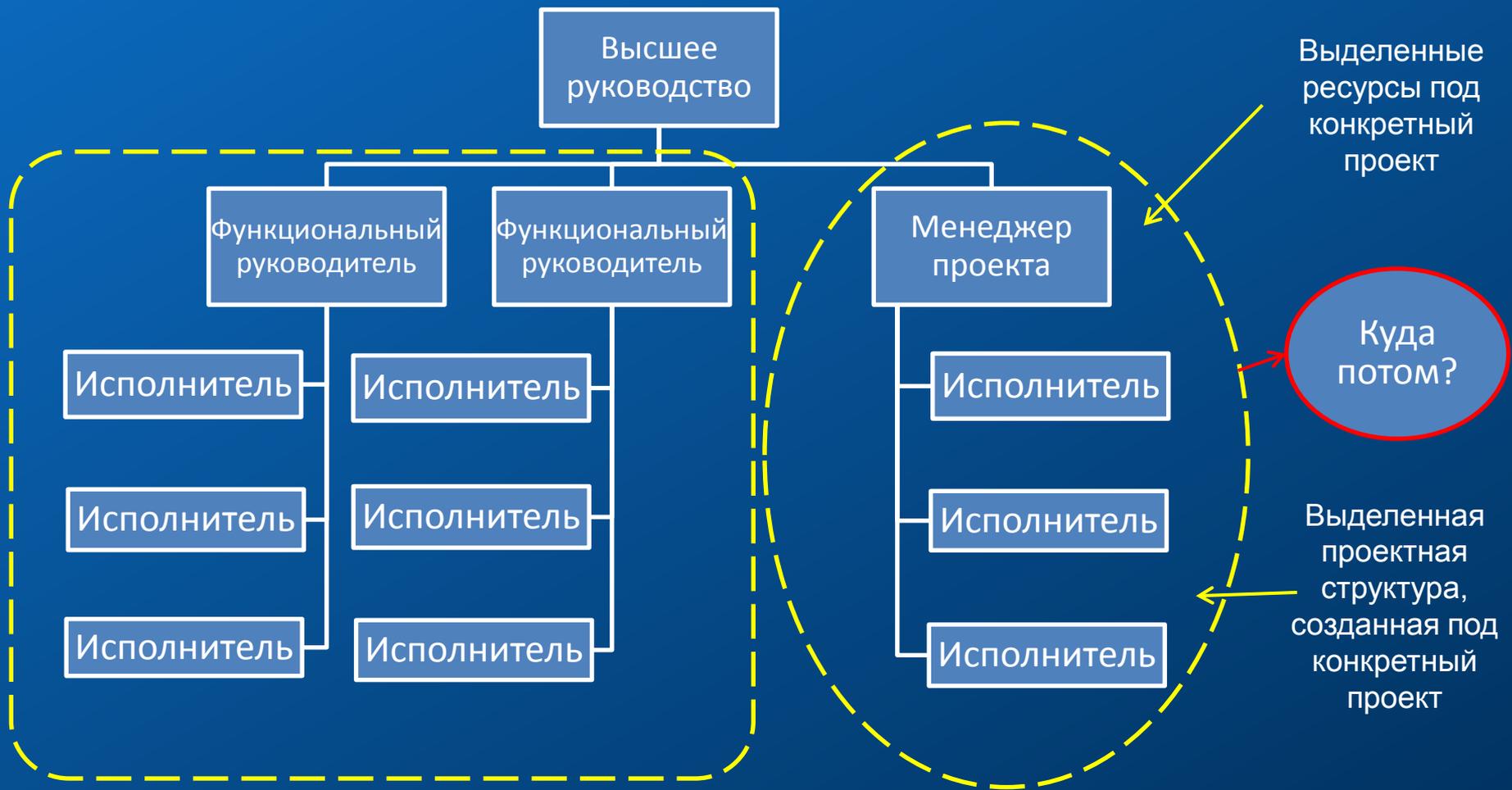
Структуры проектного управления

Матричная структура



Структуры проектного управления

Проектная структура





Характеристики оргструктур управления проектами

Характеристика	Форма организационной структуры проекта				
	Функциональная	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектная
Власть менеджера проекта	Слабая или отсутствует	Ограниченная. Ниже, чем у функциональных менеджеров	Разделение полномочий и ответственности с функциональными руководителями	Выше, чем у функциональных менеджеров	Очень высокая/полная
Роль и степень загрузки менеджера	Координатор, лидер проекта. Частичная загрузка	Лидер, координатор проекта. Частичная загрузка	Руководитель проекта, координатор. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка
Доля персонала полностью занятого в проекте	Нет	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%



Выбор оргструктур управления проектами

Характеристика проекта	Организационная форма проекта		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации	Низкая	Средняя	Высокая
Используемые технологии	Стандартные	Сложные	Новые
Сложность	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб (длительность, бюджет)	Малый	Средний	Крупный
Приоритет	Рядовой	Средний	Высокий
Критичность по срокам	Низкая	Средняя	Высокая



Характеристики проектной структуры управления

Наиболее результативной структурой управления проектом является проектная структура. Но она обладает двумя недостатками:

- 1) С позиций затрат на получение требуемых проектных результатов, может быть менее эффективной, чем комбинированные структуры.
- 2) Встает вопрос о трудоустройстве членов проектной команды после его окончания.

Эти проблемы могут быть решены путем:

- корректного определения необходимого уровня результативности и выбором соответствующей структуры управления проектом;
- сохранение членов проектной команды в проекте, на этапе функционального использования его результатов;
- проектного аутсорсинга;
- создания в организации постоянно действующей проектной структуры (начиная с проектного офиса).

Наиболее эффективным вариантом использования проектной методологии в крупной организации является переход на систему проектного управления развитием. При этом, помимо организационных вопросов, на первый план выходит задача стратегического анализа, определения приоритетного пакета проектов развития и их ранжирование.



Стартовая задача проектного управление устойчивым развитием

Системная идентификация и оценка текущего состояния объекта управления, определение пакета необходимых, рациональных и реализуемых проектов развития и их ранжирование

ОРГАНИЗАЦИЯ

Хочу

Считаю
необходимым

Считаю
целесообразным

Фильтр
(стратегический
анализ и синтез)

**Пакет
проектов к
реализации**

Стартовая задача проектного управление устойчивым развитием

Системная идентификация и оценка проекта с позиции текущего состояния объекта управления, конкретизация целей, задач и путей реализации проекта

ПРОЕКТ

Хочу

Считаю
необходимым

Считаю
целесообразным

Фильтр
(стратегический
анализ и синтез)

**«Траектория»
реализации
проекта**