

Въведение в управлението на проекти

доц. Елисавета Гурова

Курс “Управление на проекти”

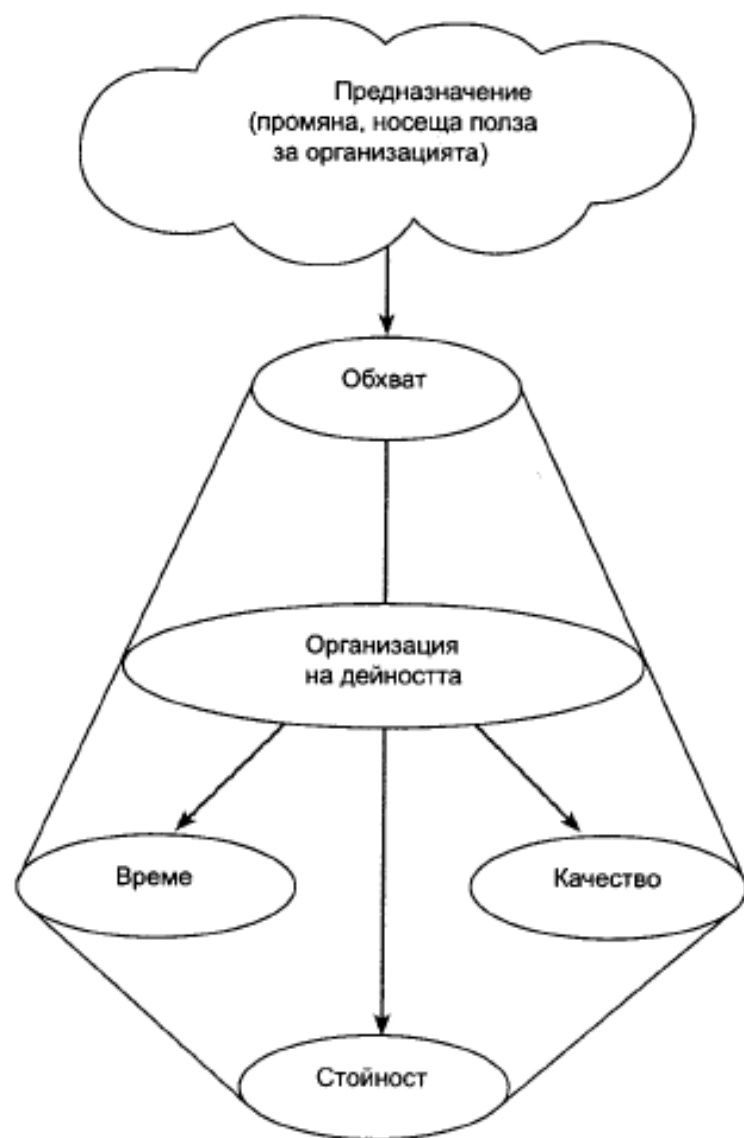
Основни теми

- Проект – основни понятия
- Контекст за УП
- Видове проекти

Какво е проект?

- Проектът представлява ограничено във времето начинание, предназначено да създаде някакъв конкретен резултат, продукт или услуга.
- Основни характеристики:
 - **Временен** (temporary) – има ограничена продължителност, конкретно начало и край; често екипът му е временен; целта е често пазарен резултат, свързан с моментна възможност.
 - **Уникален резултат, продукт или услуга** (deliverables) – създава се нов артефакт/продукт, нова услуга, ново знание или документ;
уникалност – свързана с конкретен собственик на резултата и неговата специфика, уникален дизайн и др.
 - **Прогресивно развитие** (progressive elaboration) – стъпаловидно развитие, на итерации; свързано с постепенно изясняване на обхвата, целите на проекта и пътя за постигането им.

Особености на проекта



- Проектът се реализира в рамки, очертани от:
 - неговия обхват (цели)
 - изискваното качество на резултата
 - стойността му (бюджета)
 - зададените срокове
 - конкретните изисквания на организацията, която го предприема / критерии за оценка на успеха от проекта

Проектът в организацията

- Проект или оперативна работа
 - **Общи характеристики:** реализират се от хора, имат временни и ресурсни ограничения, характеризират се с фази на планиране, изпълнение и контрол.
 - **Различия:** целите на проекта са свързани с реализиране на конкретна задача, докато оперативната работа цели устойчивост на бизнес процесите и непрекъснато се формулират нови задачи и цели.
- "Проект" е **намерението** да се направи нововъведение или промяна; "проект" е и **процесът** по осъществяване на промяната.

		обхват на промяната	
		частична	стратегическа
подготвеност на промяната	изпреварваща (планирана)	изпреварващи подобрения	пренасочване
	последваща (реактивна)	приспособяване	създаване отново

Проекти и стратегическо планиране

- Проектът е средство, което адресира дейности, които са **извън обхвата на рутинните бизнес процеси**
- Проектът се ползва често за **реализиране на стратегически план** – от вътрешен екип или специално нает външен екип
- Проектът стартира в резултат на:
 - Пазарна необходимост
 - Потребност на организацията (обучение, ИКТ, промяна...)
 - Заявка на клиент
 - Правни/нормативни изисквания

Проект и рутинни дейности

Проект	Рутинна управленска задача
Изключение от обичайната съвкупност от функции	Определена в съществуващите граници на отдела
Дейностите са свързани	Повтарящите се задачи са свързани
Целите и крайните срокове са специфични	Целите и крайните срокове са общи
Желаните резултати са конкретизирани	Не са конкретизирани определени резултати

- Проектът включва проучвания, събиране на информация извън обичайните дейности, докато рутинната задача се определя в рамките на функциите на отдела.
- Повтарящите се задачи са свързани с функциите, които дефинират и разграничават отдела от другите, докато дейностите по проекта са свързани помежду си и с желания резултат.
- Повтарящите се задачи могат да се управляват, като се имат предвид целите на отдела, но тези цели обикновено остават непроменени във времето. Проектите имат единични, отделни цели, които или ще бъдат постигнати, или ще бъдат пропуснати, имат ясно начало и дата на завършване.
- Рутинните задачи не са насочени към даден резултат, а към поддържането на процесите. Изследванията, разработването на процедурите, изграждането на нови системи и др. по време на проекта създават осезаем, желан резултат и нововъведени.

Операции и проект

операции	проект
реализират се в съществуващи системи	еднократна конфигурация на ресурси
работата се повтаря	работата е уникална и обособена
икономичност и ефективност	сплотеност и насочване
разчита се на стандартни процедури	ориентация към крайния резултат
линейни ръководители	ръководител на проектната група
вниманието е съсредоточено върху „поддържане на процесите“	вниманието е съсредоточено върху „промяната“

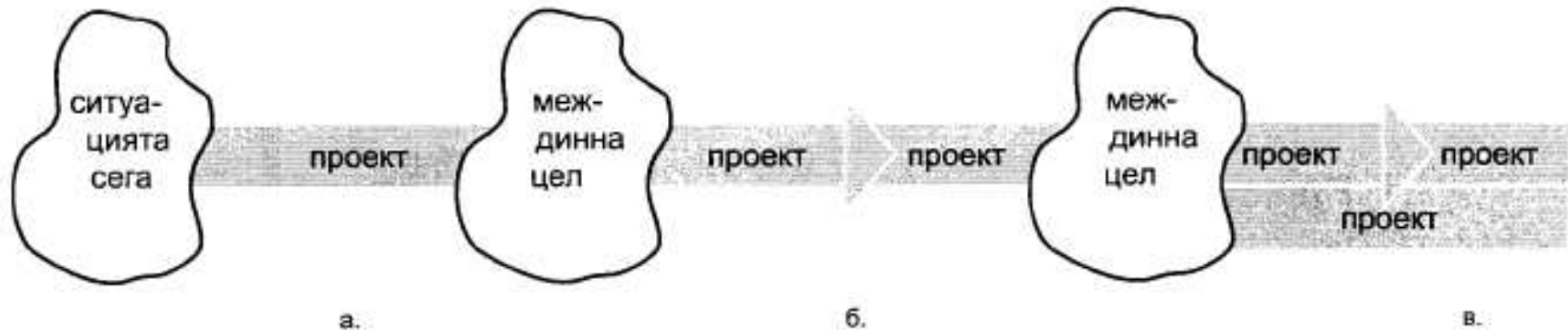
Типове промени в бизнес среда

- да се модифицира произвеждано изделие/ услуга;
- да се започне производство на ново изделие/услуга;
- да се разшири пазарното присъствие в усвоен пазар;
- да се навлезе в нов за организацията пазар;
- да се разшири географското присъствие на фирмата;
- да се подмени производствено оборудване;
- да се построи нова производствена или административна сграда;
- да се приватизира предприятие;
- да се изгради филиал на фирмата в друг град;
- да се придобие сертификат за качество;
- да се промени структурата на управление;
- да се въведе нова информационна система;
- да се построи магистрала и много други

Пример за проект

- Цел: Повишаване на капацитета на Университета в ИКТ
 - Развитие на човешките ресурси
 - Подобряване на технологичната база
 - Разширяване на партньорската мрежа ...
- План за работа:
 - Определяне на текущото състояние – SWOT, търсене на пазара ...
 - Набелязване на конкретни цели и създаване на план за действие
 - Изпълнение на плана
 - Проверка за постигнатите резултати
 - Ревизия на целите и задачите ...

Проекти и стратегическо планиране



Стратегията се осъществява чрез множество проекти:

- а. междинната цел се превръща в цел на проекта
- б. междинната цел се подразделя във времето
- в. междинната цел се подразделя по съдържание и време

Управление на проекти

- **Управление на проекти (УП):** прилагане на знания, умения, средства и техники към проектни дейности за постигане на изискванията на проекта.
- **УП обхваща:**
 - Идентифициране на изискванията
 - Определяне на ясни и постижими цели
 - Балансиране на конкурентните нужди за качество, обхват, време и цена
 - Адаптиране на спецификациите, плановете и подхода към различните искания и очаквания
- **Тройно ограничение при УП:** обхват на проекта, време и цена. Паралелно за успеха е необходимо:
 - Постигане на качество
 - Отчитане на рискове и други непредвидени събития

Контекст за УП

Контекстът за управлението на проекти е свързан с:

- **Програми и управление на програми** – програмата включва няколко свързани проекта, които се управляват и координират, за да се постигнат оптимални ползи и максимален контрол.
 - *Програмата за нов модел кола може да включва отделни проекти за трансмисия, двигател, интериор, екстериор и др.*
 - *Комуналните услуги – годишна инвеститорска програма*
 - *Неправителствените организации могат да имат различни донорски програми, свързани с отделни проектни дейности*
 - *Издаването на списания, вестници е свързано с цикличност – всеки отделен брой се управлява като отделен проект*
- **Управление на програма:** централизирано и координирано управление на група проекти за постигане на стратегическите цели на програмата и очакваните ползи

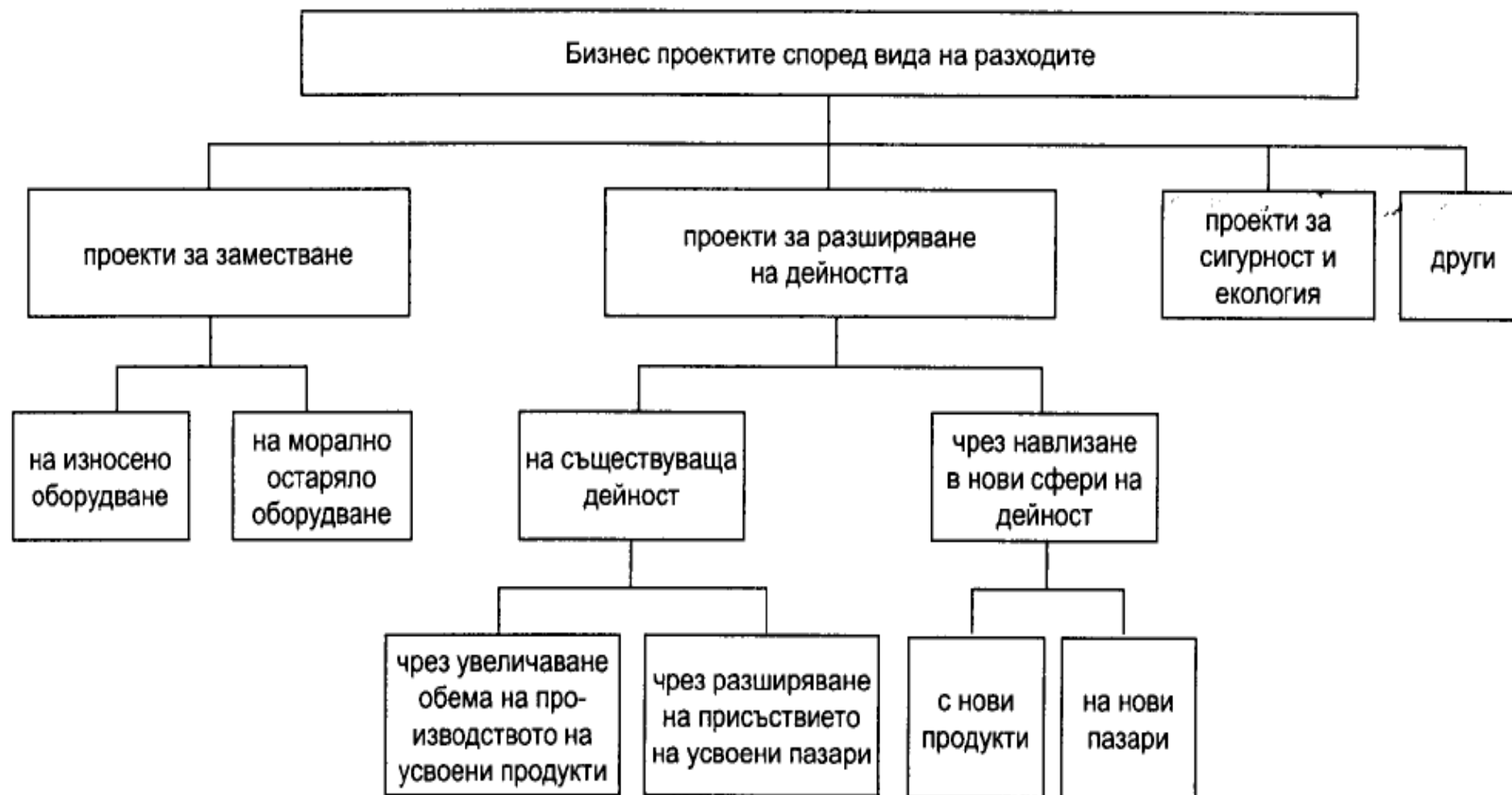
Контекст за УП

- **Управление на портфолио** – съвкупност от проекти или програми и други дейности, които са групирани, за да улеснят управлението на работата и постигането на стратегически бизнес цели
- **Подпроекти** – подразделения на проекти с цел по-лесно управление; често елементи от голям проект, давани на подизпълнители
 - Основани на проектния процес - отделни фази
 - Подпроекти за набавяне на външна експертиза/умения
 - Подпроекти, изискващи специфични технологии, напр. автоматично тестване на компютърни програми в рамките на проект за разработване на софтуер
- **Офис за УП** – отдел или подразделение, предназначено да координира и централизира УП

Класификация на проектите

- **Проектите според крайните резултати от тях:**
 - **Производствени** проекти, където крайният резултат е **ново** изделие/услуга (или модификация)
 - **Строителни** проекти - имат за резултат изградени нови сгради или ремонтирани съществуващи, пътища, мостове, тунели, водопроводи и много други.
 - **Управленски** проекти - съдържат дейности по организиране или реорганизи-ране дейността на фирмата, без непременно да създават лесно осезаеми резултати.
 - **Изследователски** проекти - те обикновено имат за резултат технологична документация, документация по фундаментални изследвания, които кандидатстват за авторски свидетелства, патенти и др.

Класификация на проектите



Класификация на проектите

	Заместване на износено оборудване	Заместване на морално старо оборудване	Увеличаване обема на производство	Разширяване на усвоени пазари	Въвеждане на нови продукти	Навлизване на нови пазари	Сигурност/ екология	Други
Изследователски					12		17	20
Управленски			6	8	11	14	16	19
Строителни		3	5		10		15	18
Производствени	1	2	4	7	9	13		

Класификация на проектите

- **Проектите според инициаторите** - централни или местните държавни институции, частни и държавни стопански организации, организации с нестопанска цел и др.
- **Проекти според времетраенето** - малки, средни и големи проекти.
- **Проекти според изпълнителите** - дали организацията, която предприема проекта, има собствени професионални възможности и знания, за да го реализира самостоятелно, или привлича други участници.
 - осъществявани **самостоятелно**
 - отделни части се възлагат на подизпълнители - **външни специализирани** организации
 - реализира се от група **партньори**



Повече информация:

***A Guide to the
Project Management Body of Knowledge***



Въпроси?

За контакти:
elis@fmi.uni-sofia.bg