

Projectus (лат.) – «брошенный вперед»

ПРОЕКТ – это ограниченная временем деятельность по созданию новых (уникальных) продуктов, услуг или результатов.



Управление проектами – отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами.

Основные вехи истории управления проектами:

1914. Гант. Диаграммы Ганта.

1937. Гулик. Разработка и использование матричной организации.

1953-1954. Использование теории проектного управления в полном объеме. Впервые все аспекты управления проектами были собраны воедино совместно BBC и Комитетом по специальным проектам по вооружению США.

1956-1958. Фирма «Дюпон». Сетевое планирование. Метод критического пути.

1956-1958. BMC США. PERT (Program Evaluation and Review Technique).

1959. NASA. Системный подход к жизненным циклам проекта.

1977. Формулировка методов управления конфликтами. Понятие «среды проекта».

1977-1979. Описание структур организаций (действующих по сегодняшний день).

Середина 80-х. Особая роль Управления изменениями (Change Management) в управлении проектами.

1987. Выделение управления проектами в отдельную дисциплину. PMI публикует первую редакцию *PMBOK*®.

1991. Германское отделение INTERNET (европейская ассоциация управления проектами, теперь называется IPMA) систематизирует знания по управлению проектами, что способствует распространению проектного управления в социально-культурную сферу.

В чем разница?

Операционная деятельность



- Привычные результаты
- Устоявшиеся бизнес-процессы
- Отсутствие существенных рисков
- Относительно постоянный штат

Проектная деятельность



- Уникальные результаты
- Ограниченный срок
- Большое количество рисков
- Команда на один проект

Тяжело справляется с изменениями

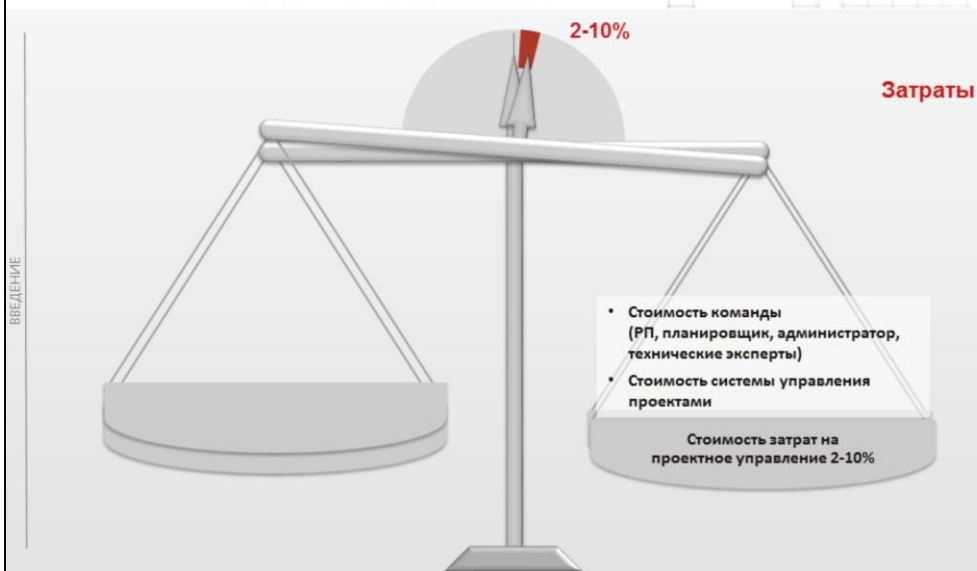
Инструмент для реализации изменений

Проекты могут пересекаться с операционной деятельностью в различных точках в течение жизненного цикла продукта:

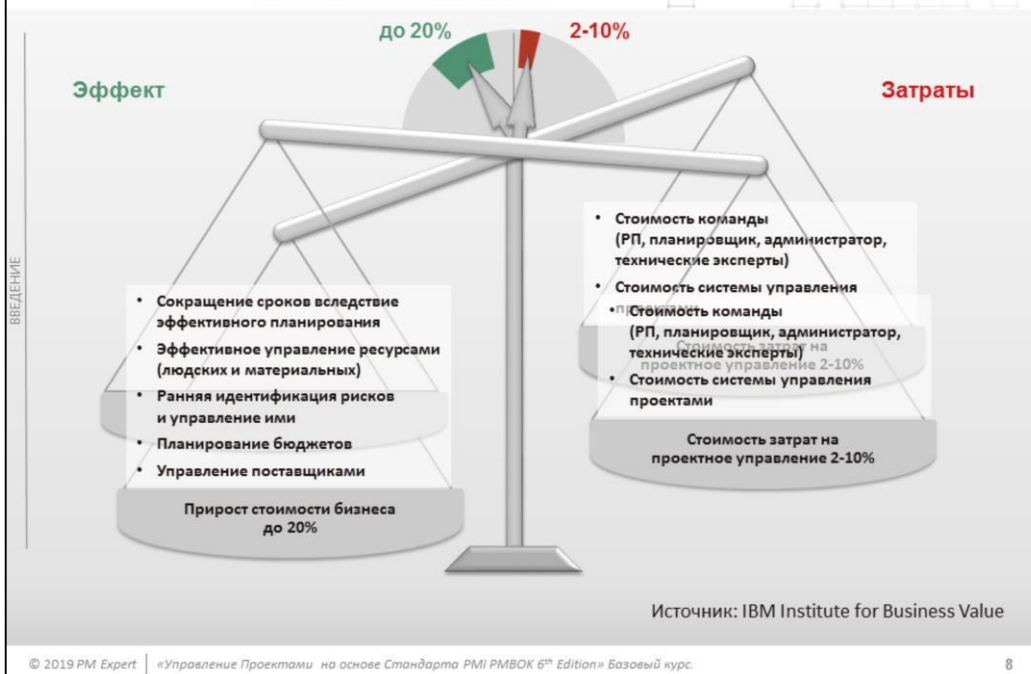
- при завершении каждой фазы;
- при разработке нового продукта, обновления продукта или расширении рынка;
- при усовершенствовании операций или процесса производства продукта; или
- при изъятии капиталовложений в конце жизненного цикла продукта.

В каждой точке конечные результаты и знания передаются между данным проектом и операционной деятельностью для внедрения выполненной работы (результата). Происходит это путем передачи ресурсов проекта в операционную деятельность в конце проекта данного проекта, либо, наоборот, путем передачи оперативных ресурсов в проект в начале проекта.

Стоимость и ценность профессионального управления проектами



Стоимость и ценность профессионального управления проектами



Проект успешен, если он завершен:

- в установленные сроки
- в рамках выделенного бюджета
- при удовлетворении заказчика



Согласно исследованию PMI, проведенному в 2011 году, 64% от всех выполненных в мире проектов являлись успешными.

Здание *ESB*
должно было иметь 102 этажа
и высоту 381,3 метра.

Бизнес цели:

1. Построить самое высокое в мире здание (во всяком случае, выше, чем небоскреб фирмы *Chrysler*)
2. Сдать офисные помещения в аренду, окупить затраты и получить прибыль



Однажды, жарким летним вечером 1929 года Джон Раскоб пригласил Уильяма Лэмба к себе в офис и спросил его:

«Билл, какой высоты ты можешь сделать вот такой карандаш, чтобы он не падал?»

Так началась история ESB (Empire State Building) ...

Архитектурные и подготовительные работы начались уже в 1929 году

- Срок – 1,5 года
- Бюджет – \$43 млн.
- Разрушение гостиницы Waldorf-Astoria
- 16000 грузовиков строительного мусора
- Март 1930 – фундамент
- Ноябрь 1930 – конструкция здания
- Произведенные трудозатраты = **7 млн. человеко-часов**
- 4,5 этажа в неделю
- В периоды пиковой нагрузки количество работников достигало **3439 человек**

Полный успех?

- Здание ESB было сдано 1 мая 1931 года
- Строительство продолжалось 1 год и 45 дней (вместо 1,5 лет)
- Потратили \$24,7 млн. (вместо \$43,0 млн.)

Полный провал?

- Смогли сдать в аренду лишь незначительную часть помещений
- В народе стали по другому расшифровывать ESB = *Empty State Building*
- Только в 1948 году расходы на строительство окупились



Долгое время ESB было самым высоким зданием в мире

До 70-х годов — самым высоким зданием в Нью-Йорке

С 2001 года ESB опять самое высокое здание в Нью-Йорке

С 2002 года арендовано до 97% помещений, 70 млн. человек посетили смотровые площадки здания.

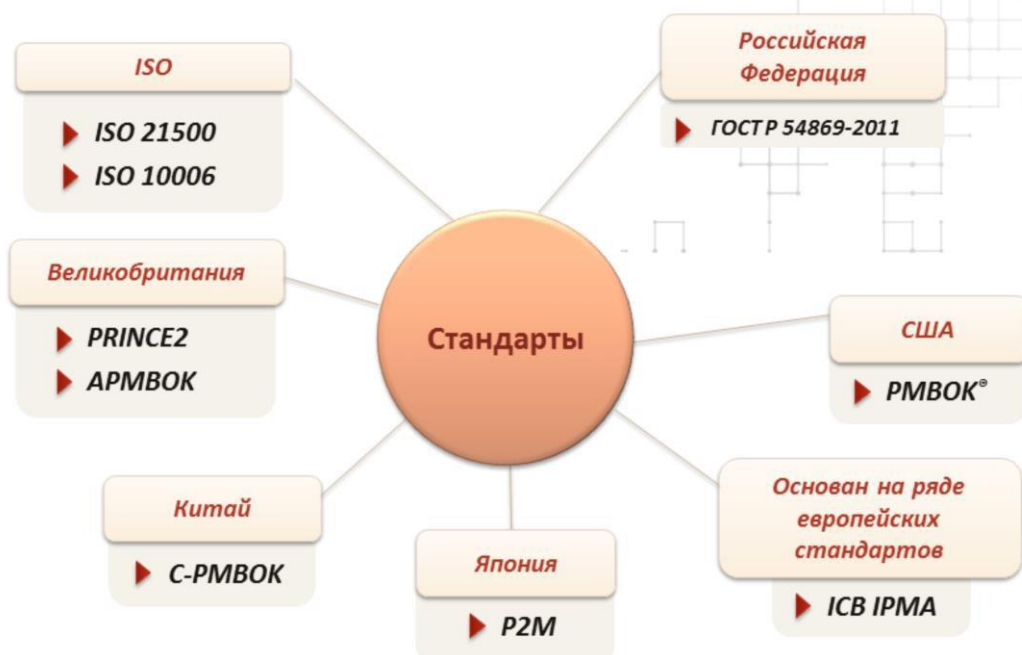
Цена обычного билета 15\$

Ограничения проекта



Основные стандарты управления проектами и страны разработки

ВВЕДЕНИЕ – СТАНДАРТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ




© 2019 PM Expert | «Управление Проектами на основе Стандарта PMI PMBOK 6th Edition» Базовый курс.

15

- **ГОСТ Р 54869-2011** – российский национальный стандарт по управлению проектами (введен в действие 1 сентября 2012 года). В стандарте перечислены основные требования к управлению проектом от инициации до завершения. Положения стандарта применимы для различных организаций и любых типов проектов, в том числе реализуемых на государственном уровне. В числе разработчиков ГОСТа – компания PM Expert, входящая в группу «Армада».
- **PMBOK®** Свод знаний по управлению проектами от PMI®. Применяется в большинстве стран мира. Наибольшее распространение получил в США, России, ЮАР, Финляндии, Швеции, Дании, Норвегии, Литве. Стандарт PMBOK® основан на общепризнанных практиках и знаниях, которые могут применяться по отношению к большинству проектов.
- **ICB (International Competence Baseline) IPMA** ICB сочетает в себе ряд европейских стандартов. Был разработан на основе британского, швейцарского, немецкого и французского стандартов компетенций. Включает 28 основных областей знаний в управлении проектами и 14 дополнительных. Описывает компетенции менеджеров проектов. Наибольшее распространение: Евросоюз, Украина, Индия, Казахстан, Азербайджан.

- **PRINCE2** Изначально был разработан как стандарт для ведения государственных ИТ-проектов Великобритании, но вскоре стал использоваться как универсальный метод управления проектами. PRINCE2 представляет собой процессно-ориентированный подход к управлению проектами. Выделяет 8 основных процессов УП и 45 подпроцессов. Также популярен в Бельгии, Хорватии, Польше.
- **APMBOK** APMBOK – национальный стандарт Великобритании, охватывает 52 области знаний, необходимых для успешного ведения проекта. APMBOK был одним из основных стандартов, используемых при разработке ICB.
- **C-PMBOK** Китайский стандарт разработан на основе PMBOK®. Не путать с Cs-PMBOK (китайская версия ICB IPMA).
- **P2M** Японский P2M фокусируется на управлении программами. Имеет целью реализацию самых сложных инновационных идей и интеграцию их с областями деятельности предприятия. Также широко распространен в Южной Корее.
- **ISO 10006:2003** Руководство по управлению качеством в проектах. Разработано Международной Организацией по Стандартизации.
- **ISO 21500:2012** Руководство по управлению проектом. Разработано Международной Организацией по Стандартизации.



Управление проектами на основе стандарта
PMI PMBOK® Guide 6th Edition (2017).
Базовый курс

Организационное окружение проекта



Заинтересованные стороны в проекте, Участники проекта (Project Stakeholders) – лица или организации, активно вовлеченные в проект и/или интересы которых могут быть затронуты выполнением проекта:

- **Заказчики/Пользователи** – лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта
- **Спонсор** – лицо внутри или вне организации, обеспечивающее проект финансовыми ресурсами и любой организационной и административной поддержкой
- **Руководители (менеджеры) портфелей/программ** – менеджеры портфелей отвечают за высокоуровневые портфели, менеджеры программ отвечают за программы – управление несколькими проектами, когда проекты дают ощутимые преимущества при их совместном управлении. **Программа** – группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом для получения выгод и управления, не достижимых при управлении ими индивидуально. Программы могут включать связанные элементы работ, выходящие за рамки отдельных проектов в программе. Проект может быть или не быть частью программы, но программа всегда будет содержать проекты. **Портфель** – совокупность проектов или программ и других работ, сгруппированных вместе для облегчения эффективного управления этими работами для удовлетворения стратегических бизнес-целей.
- **Проектный офис** – подразделение, функции которого могут варьироваться от предоставления поддержки в управлении проектами до прямой ответственности за управление проектами
- **Команда проекта** – группа, исполняющая работу по проекту.
- **Функциональные руководители** – лица, которые занимают руководящие позиции в административной или функциональной сферах бизнеса.
- **Поставщики/Бизнес-партнеры** – внешние компании, с которыми заключаются контракты на обеспечение или услуги, необходимые для проекта.
- **Конкуренты**
- ...

Управление проектом должно осуществляться **учетом ожиданий и интересов** основных участников, нахождением **баланса** между ними.

Основные Роли в Проекте: Менеджер проекта (Project Manager)

Менеджер (руководитель) проекта – лицо, назначенное исполняющей организацией возглавить команду и отвечающее за достижение целей проекта

В дополнение к знаниям в предметной области проекта и навыкам общего менеджмента, эффективный менеджер проекта должен обладать следующими компетенциями:

- Знания в области проектного менеджмента
- Опыт практической реализации
- Личные качества

Знания в области проектного менеджмента – что менеджер проекта знает об управлении проектами.

Практическая реализация – способность менеджера проекта применить свои знания при практическом управлении проектов.

Личные качества – как менеджер проекта ведет себя при выполнении проекта или связанной с ним деятельности.

Основные Роли в Проекте: Заказчик Проекта (Project Customer)

Функции заказчика:

1. Утвердить будущие
результаты проекта



2. Принять полученные
результаты проекта



Основные Роли в Проекте: Спонсор (Куратор) Проекта (Project Sponsor)

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Спонсор (куратор) проекта – лицо, которое осуществляет не только финансовую, но также любую административную или организационную поддержку проекта.





В функциональной структуре проекты, как правило, ведутся в пределах функционального подразделения. При необходимости привлечения специалистов из других подразделений координация осуществляется на уровне руководителей.

Преимущества:

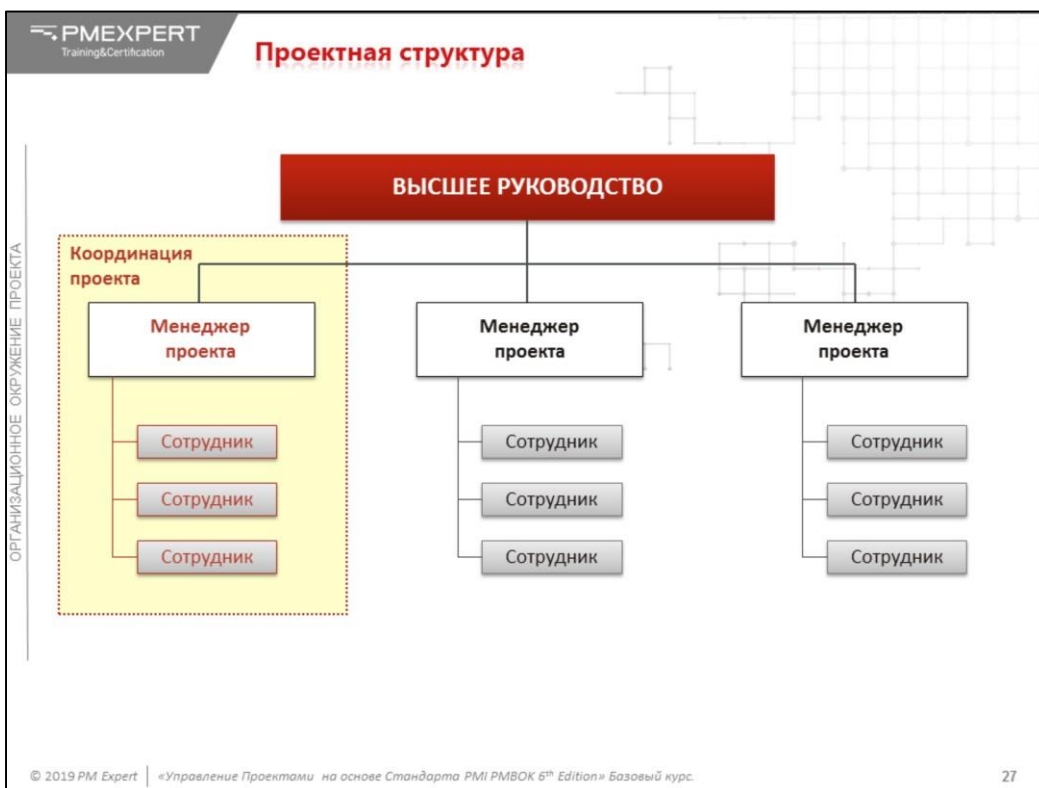
- каждый сотрудник имеет одного руководителя;
- сотрудники постоянно повышают свой профессиональный уровень, работая вместе над разными проектами;
- централизованное управление специалистами.

Недостатки:

- осложнена координация между подразделениями;
- не назначается менеджер проекта или у него недостаточно полномочий;
- ограниченный контроль над исполнением проекта, слабая мотивация персонала для работы в проекте;
- затруднены коммуникации в проекте.

Вывод:

недостатки перевешивают преимущества (с точки зрения организации проектной работы), и управлять проектом в функциональной структуре чрезвычайно сложно.



В проектной структуре каждое подразделение создается для отдельного, как правило, большого проекта. В это подразделение (команду проекта) входят различные специалисты, на 100% занятые в проекте.

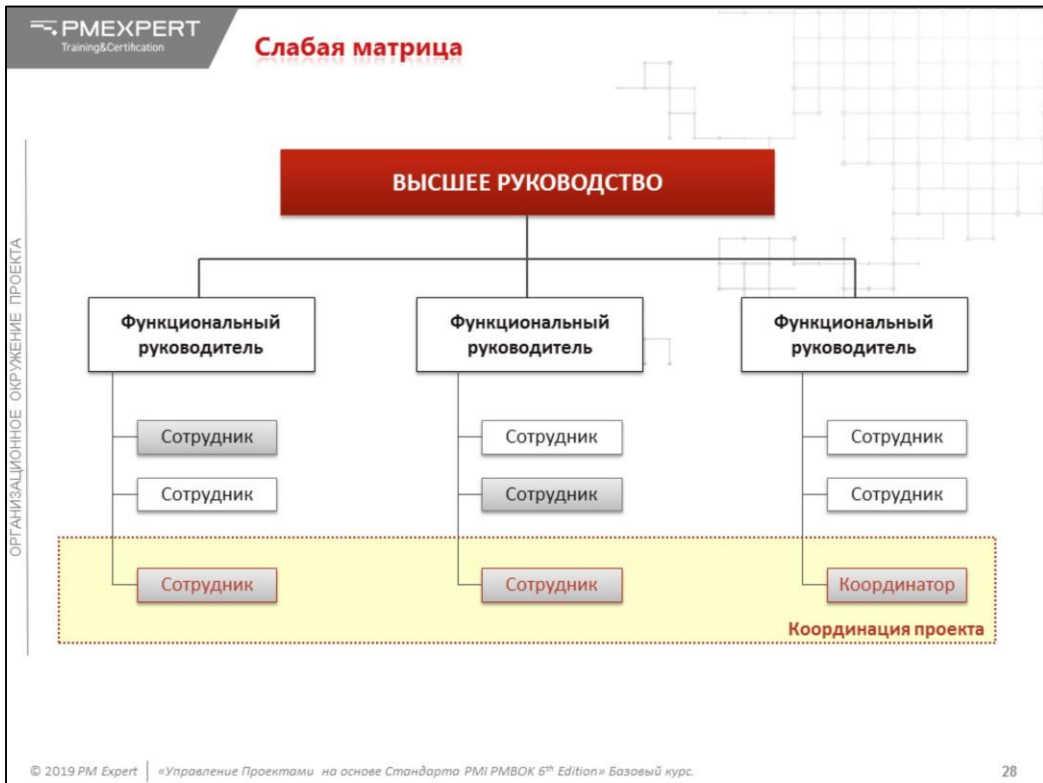
Преимущества:

- имеет место условие самого эффективного управления и координации проектом – менеджер проекта имеет все полномочия для руководства проектом;
- сотрудники полностью подчиняются руководителю проекта;
- большая вовлеченность исполнителей в проект.

Недостатки:

- снижается профессиональный уровень специалистов из-за ограниченности функций рамками проектов и отсутствия общения с коллегами;
- неясные перспективы для исполнителей проекта после его окончания;
- проблема «простоя» (недозагрузки) специалистов из-за временного отсутствия работы в проекте.

Проектная структура создается для крупных, критически важных проектов или в проектно-ориентированных компаниях.



Матричная структура является компромиссом между функциональной и проектной структурами. Она оптимальна для большинства компаний.

Основной недостаток — каждый исполнитель имеет двух начальников, в связи с чем часто возникают конфликты приоритетов между работами проекта и функциональными обязанностями (как и в любой матричной структуре); ситуация усложняется тем, что власть менеджера проекта в слабой матрице существенно ниже, чем у функционального руководителя.



В этой структуре больше всего конфликтов из-за ресурсов и приоритетов работ. Преимуществом структуры является появление людей, которые занимаются **только** управлением проектами (полная занятость), что повышает профессионализм руководителей проектов.



Преимущество структуры в виде сильной матрицы – наличие руководителя менеджеров проектов, позволяющего более эффективно решать вопросы взаимодействия между проектами.



Вид структуры, при которой в рамках одной организации координация управления двумя и более проектами выполняется с использованием элементов других структур

	Функциональ- ная	Матричная			Проектная
		Слабая	Сбаланси- рованная	Сильная	
Полномочия руководителя проекта	Незначительны или отсутствуют	Низкий уровень	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Доступность ресурсов	Незначительная или нет	Низкий уровень	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Кто контролирует бюджет проекта	Функциональный руководитель	Функциональ- ный руководитель	Смешанный контроль	Руководитель проекта	Руководитель проекта
Занятость руководителя проекта	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте
Занятость административного персонала проекта	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте