



Лекція №1

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

PMBOK®

НА ЗАНЯТТІ ...

❑ **ГЛАВА 1: ВСТУП**

❑ **ГЛАВА 2: :
ЖИТТЄВИЙ
ЦИКЛ ПРОЕКТУ**



The background is a solid blue color. It features several faint, light-blue circular patterns. On the left side, there is a large circular scale with markings from 140 to 260 in increments of 10. Other smaller circular patterns with arrows are scattered across the page.

ГЛАВА 1 ВСТУП

ВСТУП:

❖ **ЩО ТАКЕ – КЕРІВНИЦТВО РМВОК?**

КЕРІВНИЦТВО РМВОК – ВИЗНАНИЙ СТАНДАРТ ДЛЯ ПРОФЕСІЇ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ.

❖ **ЩО ТАКЕ СТАНДАРТ?**

СТАНДАРТ – ФОРМАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ, ЯКИЙ ОПИСУЄ ВСТАНОВЛЕНІ
НОРМИ, МЕТОДИ, ПРОЦЕСИ І ПРАКТИКИ.

❖ **ЯКИЙ РОЗВИТОК ВІДБУВСЯ?**

ЗНАННЯ, ЩО МІСТИТЬСЯ В ЦЬОМУ СТАНДАРТІ, ЕВОЛЮЦІОНУВАЛО ВІД
ХОРОШИХ ПРАКТИК ПРАКТИКУЮЧИХ ФАХІВЦІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ,
ТИХ, ХТО СПРИЯВ РОЗВИТКУ ЦЬОГО СТАНДАРТУ.

1.1. МЕТА КЕРІВНИЦТВА РМВОК

- ❖ Все більш широке визнання управлінню проектами показує, що застосування відповідних знань, процесів, навичок, інструментів і методів, може мати значний вплив на успіх проекту.
- ❖ РМВОК керівництво визначає підмножину знань з управління проектами, так званих "загальновизнаних", як "хорошу практику".

1.1. МЕТА КЕРІВНИЦТВА РМВОК

❖ Що значить термін “загальновизнаних”?

Це означає, що знання і практики, що застосовуються до більшості проектів займають значну частину часу.

❖ Що значить термін "хороша практика"?

Це означає, що є загальна думка, що застосування цих навичок, інструментів і методів може підвищити шанси на успіх в широкому діапазоні проектів.

1.1. МЕТА КЕРІВНИЦТВА РМВОК

❖ “Хороша практика” не означає, що описане знання завжди необхідно наносити рівномірно для всіх проектів.

Загальний словник

❖ РМВОК Guide також забезпечує і сприяє загальній лексиці в рамках професії управління проектами для обговорення, листи і застосування концепцій управління проектами.

❖ Такий стандарт словника є важливим елементом професійної дисципліни.

1.2. ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ?

Визначення:

Проект — тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

- Тимчасове підприємство має певний початок та кінець.

Кінець досягається, коли

- ✓ цілі проекту були досягнуті чи
- ✓ коли проект закінчується, тому що його цілі не будуть або не можуть бути задоволені, або
- ✓ коли потреба у проекті більше не існує.

1.2. ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ?

Визначення “унікальності”:

Кожен створюваний проект є унікальним продуктом, послугою або результатом.

Повторюваність елементів, які можуть бути присутніми в деяких результатах проекту, не змінює фундаментальної унікальності проекту робіт.

1.2. ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ?

Відмінності від рутинної монотонної роботи

Навпаки, через унікальної природи проектів, може бути невизначеність щодо продуктів, послуг або результатів.

Проектні завдання можуть бути новими для проектної команди, що вимагає більшої рутинну роботу.

Проект може включати в себе одну людину, одного підрозділу або декількох організаційних одиниць.

1.2. ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ?

Приклади проектів

- Розробка нового продукту або послуги,
- Здійснення зміни структури, кадрів, або стилю організації,
- розробки або придбання нових чи редагування інформаційної системи,
- Будівництво будівлі або інфраструктура, або
- Реалізація нового бізнес-процесу або процедури.

1.3. ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ?

Визначення:

Управління проектами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів для проектної діяльності і задоволення вимог проекту.

Як здійснюється таке управління проектом?

Управління проектом здійснюється через відповідну програму та інтеграції 42 логічно згруповані процесів управління проектами.

42 процесів управління проектами логічно згруповані в п'ять "Групи процесів".

1.3. ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ?

Ці групи процесів є:

1. ініціювання,
2. планування,
3. виконання,
4. контроль і управління,
5. закриття.

1.3. ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ?

Що зазвичай включають в себе проект?

- Вирішення різних потреб, інтересів, та очікування зацікавлених сторін, так як проект планується і розвивається.
- Баланс між конкуруючими проектними обмеженнями, включаючи, але не обмежуючись ними:
 - сферою,
 - якістю,
 - графіком,
 - бюджетом,
 - ресурсами,
 - ризиком.

ОБЛАСТІ ЗНАНЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ



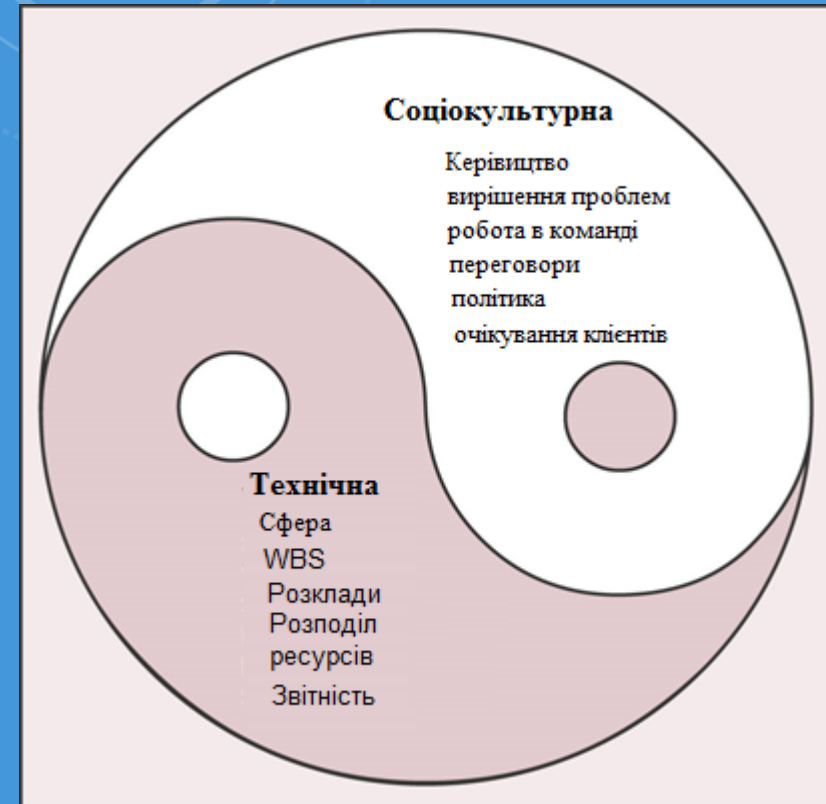
ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПРОЕКТ



ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Виміри процесу управління проектами:

- Технічний
- Соціокультурний

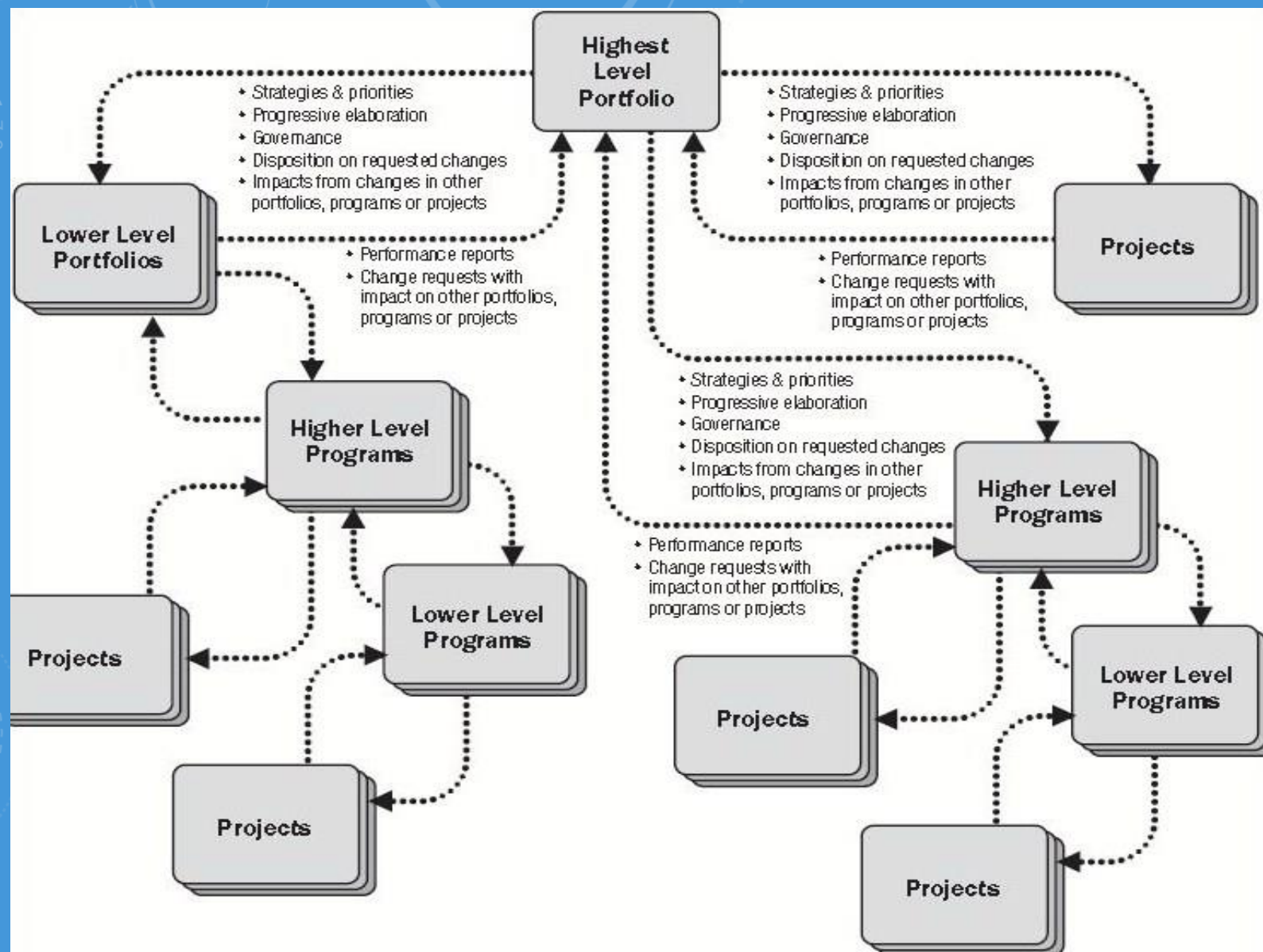


ЗВ'ЯЗОК МІЖ УПРАВЛІННЯМ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛІННЯМ ПРОГРАМАМИ ТА УПРАВЛІННЯМ ПОРТФЕЛЯМИ

У зрілих організаціях, що здійснюють проектне управління, управління проектами існує в більш широкому контексті, який регулюється управлінням програмами та портфелями.

На рисунку показано, що стратегії і пріоритети організації пов'язані між собою і мають зв'язку з портфелями і програмами, а також між програмами та окремими проектами.

Системи підтримки
прийняття рішення



ВІДНОСИНИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ІНШИМИ ДИСЦИПЛІНАМИ УПРАВЛІННЯ



Ця фігура зображує концептуальний вигляд відносини

1.4.1. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ

Що таке «портфель»?

Портфель відноситься до колекції проектів або програм та інших робіт, які згруповані разом, щоб сприяти ефективному управлінню цієї роботи для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Проекти та програми портфеля не обов'язково повинні бути взаємозалежними або безпосередньо пов'язані між собою.

Наприклад, інфраструктура фірми, яка має стратегічну мету "максимізації прибутку на свої інвестиції» може зібрати портфель, який включає в себе поєднання проектів в області нафти і газу, електроенергії, води, дороги, залізниці та аеропорти.

1.4.1. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ

Що передбачає управління портфелем?

Вона включає в себе виявлення, дозвіл, управління і контроль проектів, програм та інших пов'язаних з роботою, для досягнення конкретних стратегічних цілей бізнесу.

На чому зосереджується управління портфелем?

Воно зосереджене на забезпеченні того, щоб проекти і програми переглядали пріоритети розподілу ресурсів, і що управління портфелем узгоджується з обліком і орієнтацією на організаційну стратегію.

1.4.2. УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ

Визначення ‘Програми’

Програма визначається як група пов'язаних проектів, керованих на координаційній основі з метою отримання вигоди і управління.

Приклади:

Програми проектів щодо збільшення пожертвувань у благодійні організації.

Програми проектів для завершення видів будівельної діяльності.

1.4.3. ПРОЕКТИ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Проекти часто використовується в якості засобу досягнення стратегічного плану організації.

Проекти, як правило, уповноважені в результаті однієї або більше зі стратегічних міркувань:

- *ринковий попит*
- *стратегічні можливості / потреби бізнесу*
- *запит клієнта*
- *науково-технічний заділ*
- *юридичні вимоги*

1.4.4. ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Визначення:

ОУП є організаційним органом або організацією для виконання різних обов'язків, пов'язаних з централізованою і скоординованого управління цих проектів під своїй галузі.

Конкретна форма, функції і структура ОУП залежить від потреб організації, які вона підтримує.

Основні функції:

- Управління спільними ресурсами в усіх проектах у веденні ОУП
- Виявлення та розробка проекту MGT, методології, передової практики, стандартів, наставництво, навчання і нагляд;
- Контроль за дотриманням стандартів управління проектами, політики, процедур і шаблонів за допомогою ревізії проектів;
- Розробка і управління проектом політик, процедур, шаблонів та інших спільних документацію та координації зв'язку між проектами.

1.5. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Визначення:

Організаційна функція виконання поточних заходів, які виробляють той самий продукт або забезпечують обслуговування.

Приклади:

Виробничих операцій, виробничих операцій, і бухгалтерських операцій і т.д.

Проекти вимагають управління проектами в той час як операції вимагають MGT бізнес-процесу або управління операціями.

Проекти можуть перетинатися з операціями на різних етапах життєвого циклу продукту, таких як:

- ☐ На кожному етапі розпродажу;
- ☐ При розробці нового продукту, модернізації продукту або розширення виходів;
- ☐ Удосконалення роботи або процес розробки продукту, або
- ☐ До продажу операцій в кінці життєвого циклу продукту.

1.6. ФАКТОРИ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Визначення:

Фактори зовнішнього середовища підприємства відносяться до внутрішніх і зовнішніх факторів навколишнього середовища, які оточують або впливають на успіх проекту.

Ці фактори можуть виходити від будь-якого або всіх підприємств, що беруть участь у проекті.

Фактори зовнішнього середовища підприємства можуть посилити або обмежувати варіанти управління проектом і можуть мати позитивний або негативний вплив на результат.

ГЛАВА 2

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Кожна фаза проекту відзначена одним або декількома результатами.

Визначити, чи проект повинен продовжуватися і в своїй наступній фазі.
Виявляти і виправляти помилки.

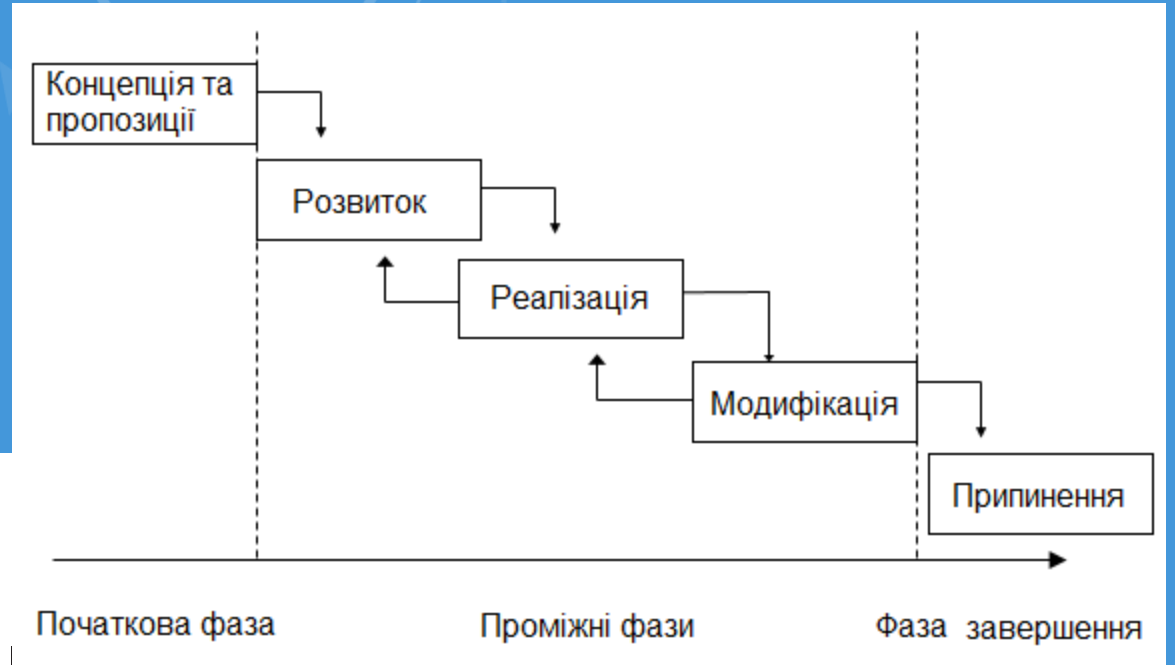
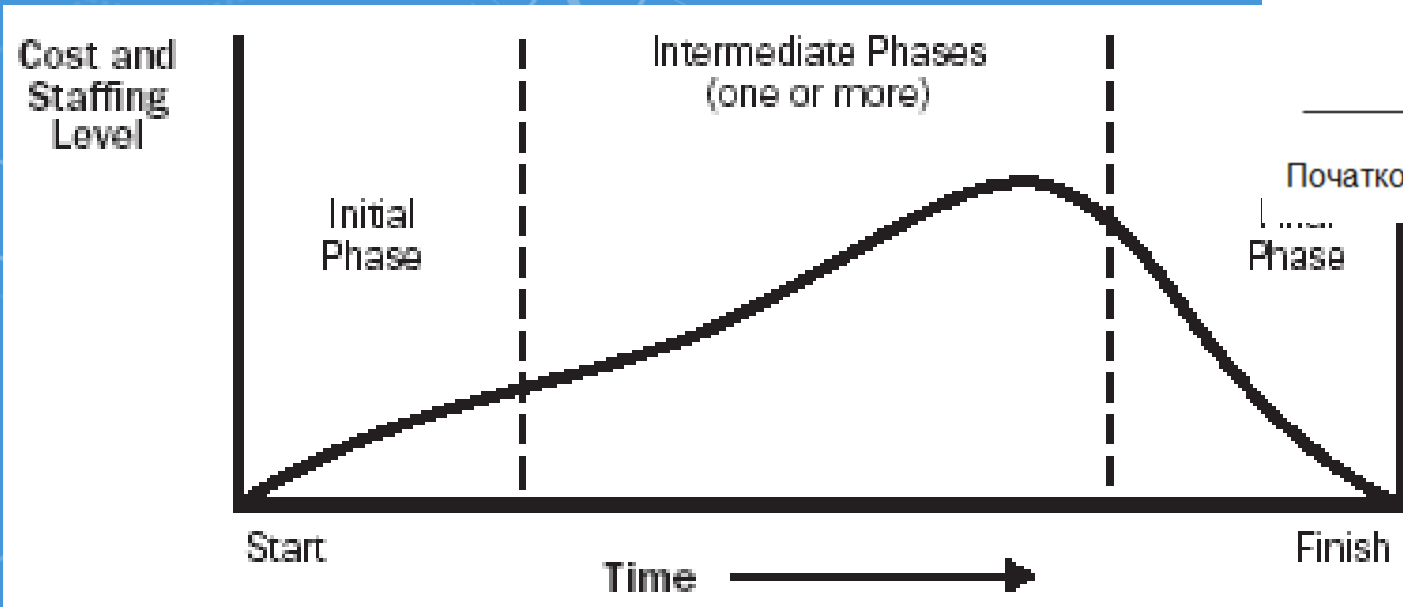
Життєвий цикл проекту визначає початок і кінець проекту.

Життєві цикли проектів зазвичай визначають:

- Яка технічна робота повинна проводитися в кожній фазі.
- Хто повинен брати участь у кожній фазі.

2.1 ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ - ОГЛЯД

Життєвий цикл проекту - це набір, як правило, послідовних і іноді перекриваються фаз проекту, назви і кількість яких визначаються потребами в управлінні і контролі організації або організацій, залучених до проекту, характером самого проекту та його прикладної областю.



**Типовий життєвий
цикл проекту**

2.1.1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖЦП

Проекти розрізняються за розміром і складності. Незалежно від розмірів і ступеня складності, всі проекти можуть бути представлені у вигляді життєвого циклу з наступною структурою (див. рис. 2-1) :

- початок проекту;
- організація та підготовка ;
- виконання робіт проекту;
- завершення проекту.

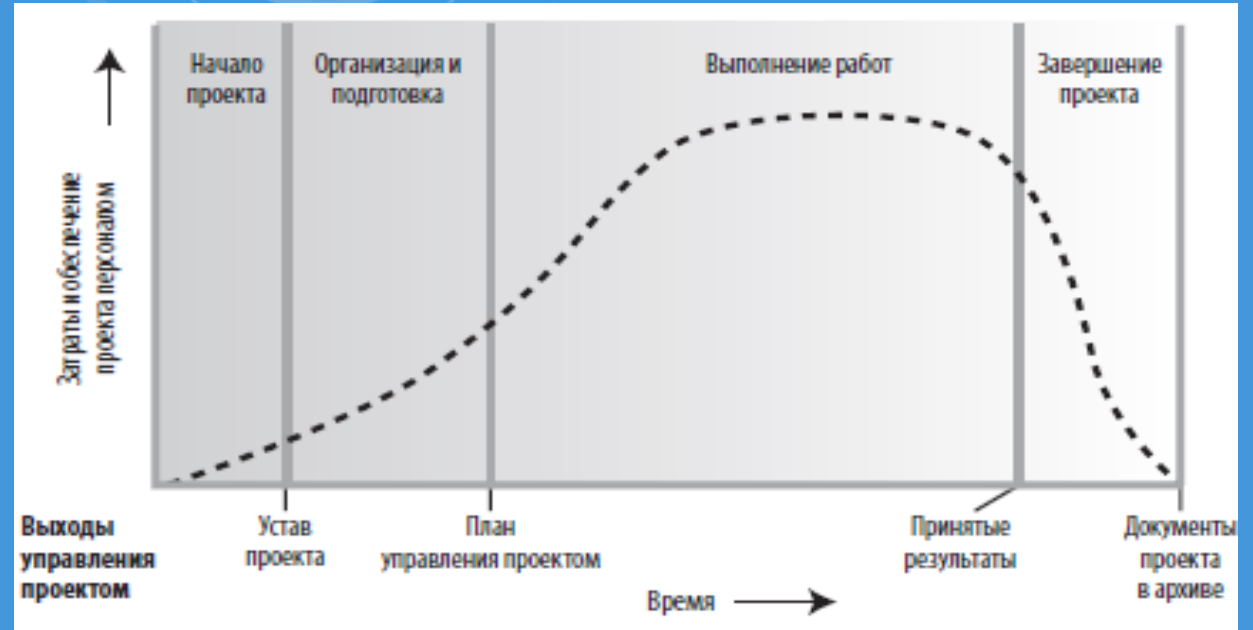


Рис. 2-1 типові рівні витрат і забезпечення проекту персоналом на протязі життєвого циклу проекту

Дана узагальнена структура життєвого циклу часто згадується при обміні даними з вищестоящим керівництвом або іншими органами, які менш обізнані про деталі проекту. Дане подання високого рівня може дати основу для порівняння проектів, навіть якщо вони різноманітні за своєю природою.

2.1.1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖЦП

Узагальнена структура життєвого циклу , як правило , відображає такі характеристики:

- Вартість і залучення персоналу в проект невеликі на початку , досягають пікового значення в міру виконання робіт і стрімко падають на етапі завершення проекту. Пунктирна лінія на рис. 2-1 відображає даний типовий приклад.
- Вплив зацікавлених сторін проекту , ризик і невизначеність мають найбільші значення на початку проекту. Ці фактори зменшуються по ходу проекту.
- Здатність впливати на кінцеві характеристики продукту проекту без значного впливу на вартість - має найвище значення на початку проекту і зменшується по мірі просування проекту до завершення.

2.1.2 ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ ТА ПРОДУКТУ

Життєвий цикл продукту зазвичай складається з послідовних , неперекриваючихся фаз продукту , що визначаються потребою виробництва і контролю організації . Останньою фазою життєвого циклу продукту, як правило, є припинення сервісного обслуговування та підтримки. Зазвичай життєвий цикл проекту укладений в рамках життєвих циклів одного або декількох продуктів. Але, тим не менш, слід відрізнити життєвий цикл проекту від життєвого циклу продукту. Всі проекти робляться для досягнення певної мети або вирішення якої-небудь задачі, проте в тих випадках, коли метою є надання послуги або отримання результату, може застосовуватися життєвий цикл для послуги або результату, а не життєвий цикл продукту.

2.1.3 ФАЗИ ПРОЕКТУ

Фази проекту - це окремі частини в рамках проекту , що вимагають додаткового контролю для ефективного управління досягненням основного результату проекту. Фази проекту звичайно виконуються послідовно, але в деяких випадках можуть перекриватися . Високорівнева характер фаз проекту перетворює їх в елемент життєвого циклу проекту. Фаза проекту не є групою процесів управління проектом.

Структура фаз дозволяє розділити проект на логічні підгрупи для більш легкого управління , планування і контролю. Кількість фаз , необхідність в них і ступінь накладається контролю залежать від розміру фаз, складності і потенційного впливу на проект.

2.1.3 ФАЗИ ПРОЕКТУ

Один из возможных подходов к управлению установкой телекоммуникационной сети

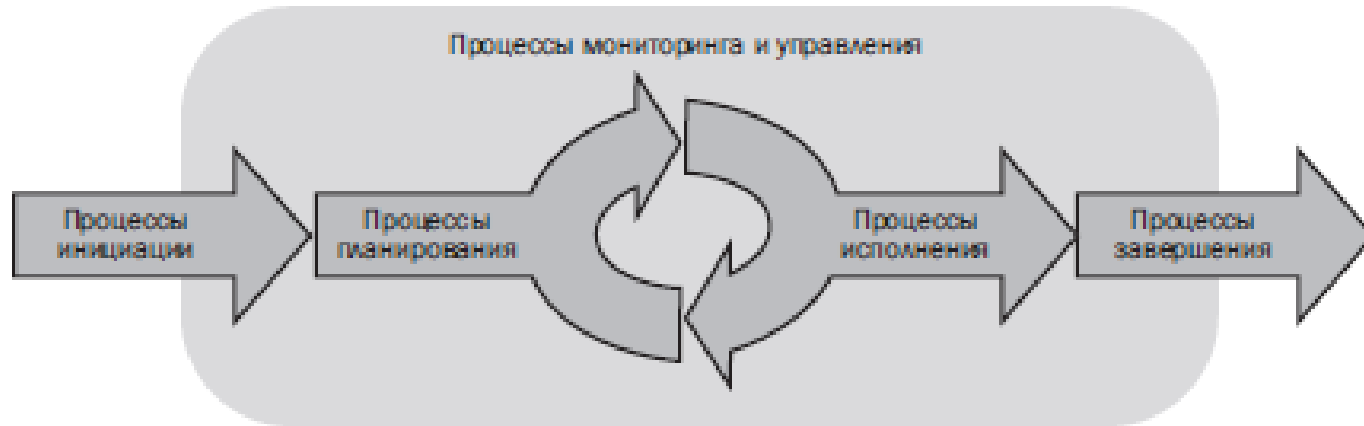


Рис. 2-3. Пример однофазного проекта

Незважаючи на те, що багато проектів можуть мати схожі назви фаз з схожими результатами, лише деякі з них ідентичні. Деякі проекти складаються всього з однієї фази, як показано на рис. 2-3.

2.2 ПРОЕКТИ ТА ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Організації виконують роботи для досягнення ряду цілей. У багатьох організаціях виконувані роботи можна класифікувати як роботи проекту, або як операційну діяльність.

Ці два типи робіт мають ряд загальних характеристик:

- вони виконуються окремими людьми;
- вони мають обмеження, в тому числі обмеження по ресурсах;
- вони плануються, виконуються, спостерігаються і контролюються; і
- вони виконуються для досягнення цілей або стратегічних планів організації.

2.3 ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ПРОЕКТУ

Зацікавлені сторони проекту - це особи чи організації (наприклад , замовники , спонсори , виконуюча організація або громадськість), які беруть активну участь у проекті чи інтереси яких можуть бути порушені як позитивно, так і негативно в ході виконання або в результаті завершення проекту. Зацікавлені сторони проекту також можуть впливати на проект, його результати і на членів команди проекту. Команда управління проектом повинна виявити як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін проекту, щоб визначити вимоги, які пред'являються до проекту, і очікування всіх залучених сторін . Крім того, менеджер проекту повинен управляти впливом різних зацікавлених сторін проекту у зв'язку з вимогами, що пред'являються до проекту, щоб забезпечити успішне отримання результату . На рис. 2-6 показано взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими звичайними зацікавленими сторонами проекту .

2.3 ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ ПРОЕКТУ



Рис. 2-6. Взаимосвязь между заинтересованными сторонами проекта и проектом

Зацікавлені сторони проекту мають різні ступені відповідальності і повноважень за участю в проекті, які можуть змінюватися протягом життєвого циклу проекту. Їх відповідальність і повноваження можуть варіюватися від періодичного участі в опитуваннях і цільових групах до повного спонсорства проекту, що включає надання фінансової та політичної підтримки. Зацікавлені сторони проекту можуть несприятливо впливати на цілі проекту.

2.4 ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Організаційна культура , стиль і структура впливають на те, як виконуються проекти. Ступінь повноти управління проектами організації та її системи управління проектами також можуть впливати на проект . Якщо в проект залучені сторонні організації в рамках спільного підприємства або партнерства , на проект будуть впливати кілька підприємств. У наступних розділах описуються організаційні характеристики і структури всередині підприємства, здатні впливати на проект.

Організаційна структура є чинником середовища підприємства, який може впливати на доступність ресурсів та на виконання проектів. Організаційні структури варіюються від функціональних до проектних, при цьому між ними існує безліч матричних структур. У таблиці 2-1 показані пов'язані з проектом ключові характеристики основних типів організаційних структур.

2.4 ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

таблиця 2-1. вплив організації на проекти

Организационная структура Характеристики проекта	Функциональная	Матрица			Проектная
		Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	
Власть менеджера проекта	Незначительная или отсутствует	Ограниченная	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до практически абсолютной
Доступность ресурсов	Незначительная или отсутствует	Ограниченная	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до практически абсолютной
Лицо, контролирующее бюджет проекта	Функциональный менеджер	Функциональный менеджер	Оба менеджера	Менеджер проекта	Менеджер проекта
Роль менеджера проекта	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка
Административный персонал, управляющий проектом	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка

АКТИВИ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Активи процесів організації включають всі без винятку активи, що належать до процесів, у всіх організаціях, що беруть участь в проекті, які можуть бути використані для надання впливу на успіх проекту. Ці активи процесу включають формальні і неформальні плани, правила, процедури та накази. Крім того, активи процесу включають бази знань організації, такі як накопичені знання та історична інформація. Активи процесів організації можуть включати виконані розклади, дані про ризики і дані про освоєних обсягах вартості. Оновлення та доповнення активів процесів організації в міру необхідності протягом проекту, як правило, є обов'язком членів команди проекту.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!!!

