
Blogcentre.ru

 МЫ НАЧАЛИ  БЕЗ ТЕБЯ

 ОБЩАТЬСЯ  СМЕЯТЬСЯ...

 КУСАТЬСЯ...  СТЕБАТЬСЯ...

[Начало](#)
[100Reports](#)
[Технопарки](#)
[Экономика](#)
[Ссылки](#)
[Форум](#)
[Поиск](#)
ТЕХНОПАРКИ, ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Для перехода вверх страницы дважды щелкните в любом месте окна браузера.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. ЧАСТЬ 1

[Элементы проекта](#)
[Отличие проекта от программы](#)
[Типология проектов](#)
[“Законы управления проектами”](#)
[Факторы, способствующие реализации проекта](#)
[Руководитель проекта](#)
[Процесс планирования и управления проектом](#)
[Этап 1](#)
[Этап 2](#)
[Этап 3](#)

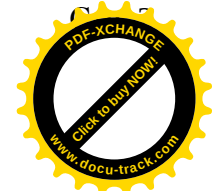
 1 2 3

Проект - это последовательность действий, имеющих начало и конец, преследующая определенные цели и использующая соответствующие ресурсы. Все проекты можно охарактеризовать по степени сложности и неопределенности. Управление проектом - это управление деятельностью по проекту, осуществляемое посредством планирования и выполнения работ, координации действий специалистов и организаций, участвующих в проекте. Управление проектом состоит из пяти процедур, четыре из которых относятся к планированию и контролю выполнения проекта.

- Процедура 1. Определение среды проекта.
- Процедура 2. Формулирование проекта.
- Процедура 3. Планирование проекта.
- Процедура 4. Техническое выполнение проекта (за исключением планирования и контроля).
- Процедура 5. Контроль над выполнением проекта.

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА

1. Цель проекта. Конечный результат, выход, продукция, определяемая в терминах затрат, качества и времени реализации.
2. Сложность. Для достижения целей проекта необходимо решить множество задач. Отношения между задачами могут быть довольно сложными, особенно, если в проекте много задач.



3. Уникальность. Проект - это разовое начинание, которое не будет повторяться. Даже “повторяющиеся” проекты, например, по строительству еще одного предприятия по той же проектной документации, значительно отличаются друг от друга используемыми ресурсами и средой реализации.
4. Ограниченность во времени. Проект имеет начало и конец. Для его реализации необходима временная концентрация ресурсов. По минованию надобности, ресурсы используются на другие цели.
5. Жизненный цикл. По мере реализации проекта, изменяется потребность в тех или иных ресурсах. Это изменение идет в определенной предсказуемой последовательности.

С точки зрения планирования и контроля, проект целесообразно разбивать на этапы.

ОТЛИЧИЕ ПРОЕКТА ОТ ПРОГРАММЫ

Программа не имеет точки завершения. Скорее, программа - это непрерывный процесс перемен. Проект может быть составной частью программы. Например, проект “Аполлон-11” - это часть американской лунной программы. Управление программой включает в себя управление входящими в нее проектами.

ТИПОЛОГИЯ ПРОЕКТОВ

Все проекты можно разделить по принципам сложности (размеры, стоимость количество участников) и неопределенности (достижение целей, затраты, сроки, качество).

ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

	Фундаментальные исследования				Маастрихтский договор
		Антарктическая экспедиция			ООНовская кампания
	Добыча нефти и газа			Военная кампания	
	Разработка продукции	Рекламная кампания			Туннель под Ла-Маншем
			Химзавод	Шоссе	Аэробус
Написание романа	Свадьба	Аудит компании	Танкер		Автозавод

НИЗКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Личные *Групповые* *Организационные* *Межорганизационные* *Национальные* *Многонациональные*
е *е* *е* *е* *е*

Низкая сложность

Высокая сложность

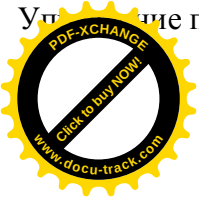


Рисунок 1. Классификация проектов по сложности и неопределенности

Неопределенность - влияет на планирование.

Сложность - влияет на управление проектом.

“ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ” АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И ЗАПАСАМИ

1. Ни один важный проект не начинается вовремя, не укладывается в бюджет и завершается не теми людьми, которые его начали. Не вы первый, не вы последний.
2. Проекты быстро выполняются до уровня готовности 90% и навечно замирают на этом уровне.
3. Преимущество расплывчатых целей проекта заключается в том, что они позволяют вам избежать раздражения, связанного с оценкой затрат.
4. Когда все идет хорошо, значит, что-то пойдет наперекосяк.
 - Когда дела идут хуже некуда - хуже есть куда.
 - Если дела идут на поправку, значит, вы чего-то не учли.
1. Если содержание проекта может произвольно изменяться, степень изменений превысит степень достижений.
2. Никакую систему нельзя полностью избавить от ошибок. Попытки отладить систему неизбежно приводят к появлению новых ошибок, искать которые еще тяжелее.
3. Срок завершения небрежно сверстанного проекта в три раза превышает запланированный. Срок реализации тщательно спланированного проекта превышает установленный в два раза.
4. Проектные группы ненавидят отчетность, поскольку она наглядно демонстрирует отсутствие результатов.

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. Четко поставленные цели. Начиная уже с философии проекта (или его миссии). Приверженность проектной группы заявленным целям.
2. Компетентный руководитель проекта. Грамотный, коммуникабельный руководитель, имеющий необходимый технический и административный опыт.
3. Поддержка со стороны руководителей высшего звена. Все заинтересованные стороны должны знать об этой поддержке и ее чувствовать.
4. Компетентные члены проектной группы. Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей.
5. Достаточное ресурсное обеспечение. Финансовые, кадровые, материальные и другие ресурсы в достаточном количестве.
6. Адекватное информационное сопровождение. Наличие необходимой для реализации проекта информации о его целях, статусе, изменениях, организационных условиях и потребностях клиентов.
7. Механизмы управления. Механизмы управления происходящими событиями и выявления отклонений от плана.
8. Обратная связь. Все заинтересованные стороны по проекту должны иметь возможность изучать положение дел и вносить соответствующие предложения и коррективы.
9. Отзывчивость к клиентам. Все потенциальные пользователи проекта получают информацию о состоянии дел по проекту.



10. Механизмы поиска и коррекции отклонений. Система мер по поиску проблем и устранению их причин.
11. Неизменность состава участников проекта. Кадровая составляющая проекта на весь срок его реализации должна в максимально возможной степени оставаться постоянной. Частая смена кадров может привести к распылению накопленного группой опыта.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Роль руководителя проекта - обеспечить достижение целей проекта. Для этого он:

- Планирует проект;
- Контролирует его выполнение;
- Упорядочивает сложность;
- Снижает уровень неопределенности;
- Организует обмен необходимой информацией;
- Обеспечивает проект ресурсами;
- Распределяет ресурсы между задачами;
- Управляет неопределенностью посредством прогнозирования, планирования и решения проблем.

Руководитель проекта должен обладать пятью основными качествами:

1. Иметь опыт в сфере реализации проекта;
2. Быть лидером и обладать стратегическим видением, позволяющим ему при работе над деталями видеть проект и его среду в целом;
3. Обладать техническими знаниями, необходимыми для принятия решений по проекту;
4. Умение работать с людьми, общаться, поощрять, мотивировать, возглавлять, улаживать споры и решать политические вопросы;
5. Иметь за плечами опыт реализации проектов.

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Этот процесс состоит из пяти этапов, четыре из которых касаются планирования и управления. Графически, этапы приведены на рисунке ниже.

Этап 1. Среда проекта, влияющие на проект внутренние и внешние факторы.

Этап 2. Формулирование проекта - постановка целей, задач и выработка стратегии реализации проекта.

Этап 3. Планирование проекта - система мер по реализации проекта.

Этап 4. Техническое исполнение - непосредственное техническое выполнение пунктов плана проекта.

Этап 5. Управление проектом - контроль за выполнением проекта в соответствии с планом.

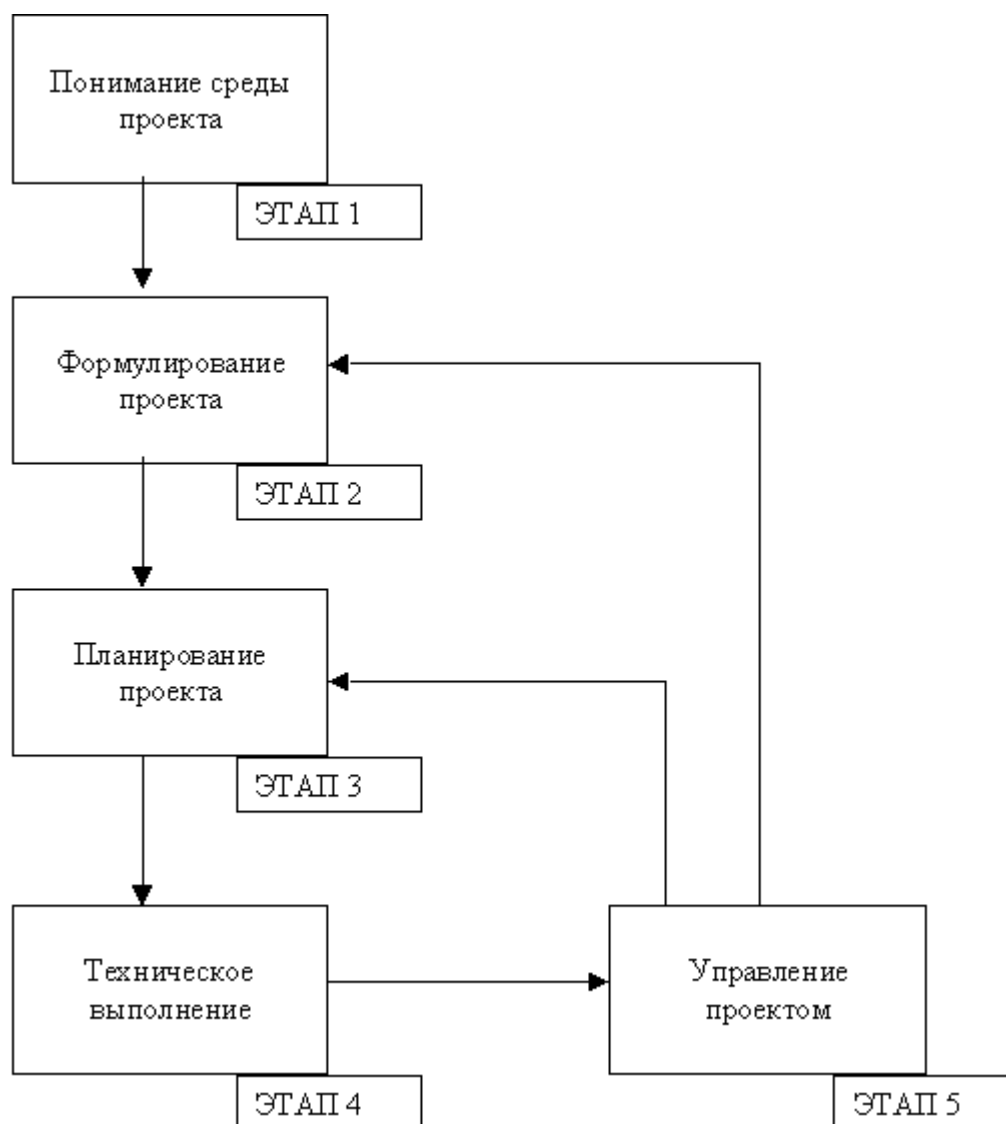


Рисунок 2. Этапы планирования и управления проектом

ЭТАП 1. СРЕДА ПРОЕКТА

Среда проекта состоит из факторов, которые могут оказать влияние на проект в ходе его выполнения. Среда определяет способ реализации проекта:

- На масштабы и сроки выполнения одних проектов могут влиять другие проекты, выполняемые организацией.
- Среда проекта - главный источник присущей проекту неопределенности.

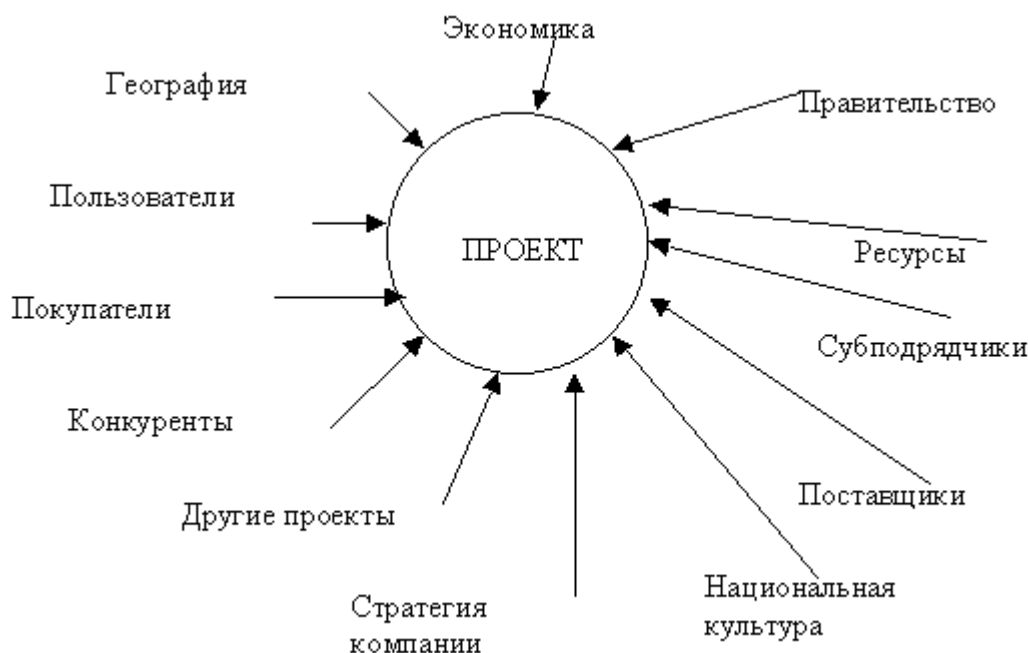


Рисунок 3. Среда проекта

ЭТАП 2. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

В основе формулирования проекта лежат три элемента:

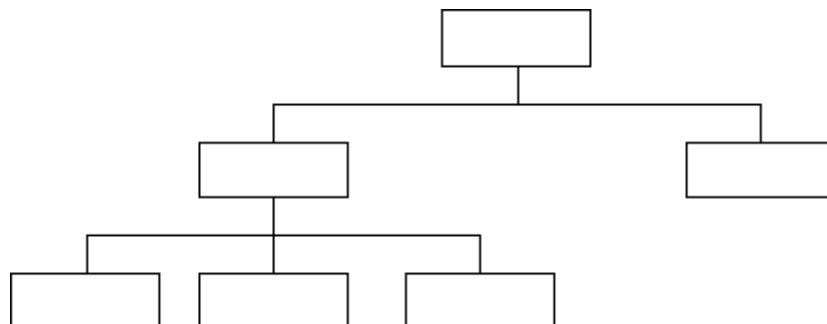
- Цели проекта - чего достигнет проект в своей конечной точке.
- Задачи проекта - весь спектр работ по проекту.
- Стратегия - каким путем руководители проекта приведут его к цели.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Цель проекта - его результат, на достижение которого направлены усилия исполнителей. Для того, чтобы поставить цель проекта, руководитель, как это ни парадоксально, должен начать с конца - определить тот конечный результат, который должен быть получен.

Иерархия целей

Цель каждой части проекта должна быть подчинена общей цели проекта. Иными словами, каждый проект может быть разделен на ряд подпроектов, цели которых составляют иерархию подобно приведенной ниже схеме.



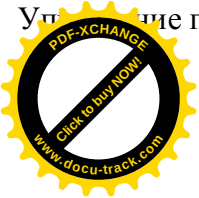


Рисунок 4. Иерархия целей проекта

Ясность цели

Хорошая цель - это ясная цель, измеримая, предпочтительно количественно. Для уяснения цели проект полезно разбить на три составляющие, например:

Цель - предотвратить спад производства и обеспечить плановый выпуск продукции.

Конечный результат - отчет, который называет причины снижения производственных показателей и рекомендуем меры по исправлению положения дел.

Критерий успеха - отчет должен быть готов к 30 июня. Рекомендации должны предусматривать меры, обеспечивающие производство не менее 70 тонн в год. Стоимость рекомендаций не должна превышать 100000 долларов.

ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Стоимость (затраты) - Хотя деньги - это “гибкий” ресурс проекта, общая его стоимость должна быть установлена с самого начала. Ключевая задача руководителя проекта состоит в таком управлении ресурсами, чтобы затраты не превысили запланированной суммы.

Время - Время - абсолютно жесткий ресурс. Если день прошел, то его уже не вернешь. Хотя определенные виды деятельности можно сделать короче, срок завершения проекта можно изменить только путем переопределения его целей.

Качество - Результат должен соответствовать цели, т.е. работать так, как задумано.



Рисунок 5. Треугольник целей проекта.

В том или ином проекте могут превалировать разные показатели цели

ОБЪЕМ ПРОЕКТА

Объем проекта - это все работы по проекту, которые должны быть выполнены. Объем проекта можно определить через следующие показатели:

1. Затрагиваемые части организации. Например, “Разработка и монтаж системы автоматической транспортировки грузов на складе”.



2. Срок исполнения. “Монтаж начинается 15 января и завершается не позднее 2 марта”
3. Используемый бизнес-процесс. “Интерфейс между системой приема заказов и системой размещения товаров на складе”.
4. Необходимые ресурсы. “Использовать собственную силовую линию и ограничить количество рабочих численностью в пять человек”.
5. Ответственность подрядчика. “Исполнитель должен поставить все вспомогательные силовые и информационные системы, произвести наладку в соответствии с графиком и обеспечить первоначальную подготовку персонала”.

СПЕЦИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА

Задачи проекта оформляются в спецификацию проекта, в которой в письменном и графическом виде приводится информация, используемая для определения результатов и сопутствующих условий.

После начала работ может возникнуть необходимость в тех или иных изменениях в проекте. Изменения бывают двух видов: внутренние и внешние.

Внутренние изменения: касаются применения спецификации. Например, при строительстве химического завода было решено использовать другое хранилище, которое еще не существовало на момент составления спецификации.

Внешние изменения: возникают в результате решения покупателя изменить спецификацию. Например, при изменении международного стандарта, покупатель самолета решает заменить все навигационное оборудование.

СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА

Стратегия проекта - это способ достижения целей и показателей проекта. Стратегия разбивает проект на этапы. Этапы разбивают проект на ограниченные временные промежутки. Этапы могут быть очень простыми: начальный, средний и конечный.

В случае разработки программного обеспечения этапы могут быть следующими:

- Этап спецификации - учет требований потребителей, составление спецификации системы;
- Этап разработки - определение структуры системы и составление спецификаций подсистем;
- Этап реализации - разработка модулей;
- Этап тестирования модулей - каждый модуль тестируется отдельно;
- Этап поставки - передача системы покупателю.

Контрольные точки - это точки, в которых измеряются показатели времени (сроки), стоимости (расходы) и качества. Контрольные точки могут служить границами между этапами. Например, для проекта телевизионной рекламы контрольными точками могут быть:

1. Согласование общей концепции с клиентом;
2. Подготовка и согласование сценария;
3. Съемка рекламного ролика;
4. Демонстрация клиенту первого варианта;
5. Окончательная съемка ролика, согласованного с клиентом.

ЭТАП 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА



Планирование проекта осуществляется в 4 целях:

1. Определение стоимости и срока выполнения проекта. Это позволяет принимать важные решения, например, решение о том, стоит ли вообще начинать проект.
2. Определение объема необходимых ресурсов.
3. Распределение работ и контроль результатов. Планирование должно предусматривать кто и за что отвечает.
4. Оценивать влияние на проект каких-либо изменений.

Планирование во времени - это не разовый процесс. За срок реализации проекта план может составляться несколько раз. Новые планы учитывают дополнительную информацию и уменьшение неопределенности.

Планирование осуществляется в пять шагов.

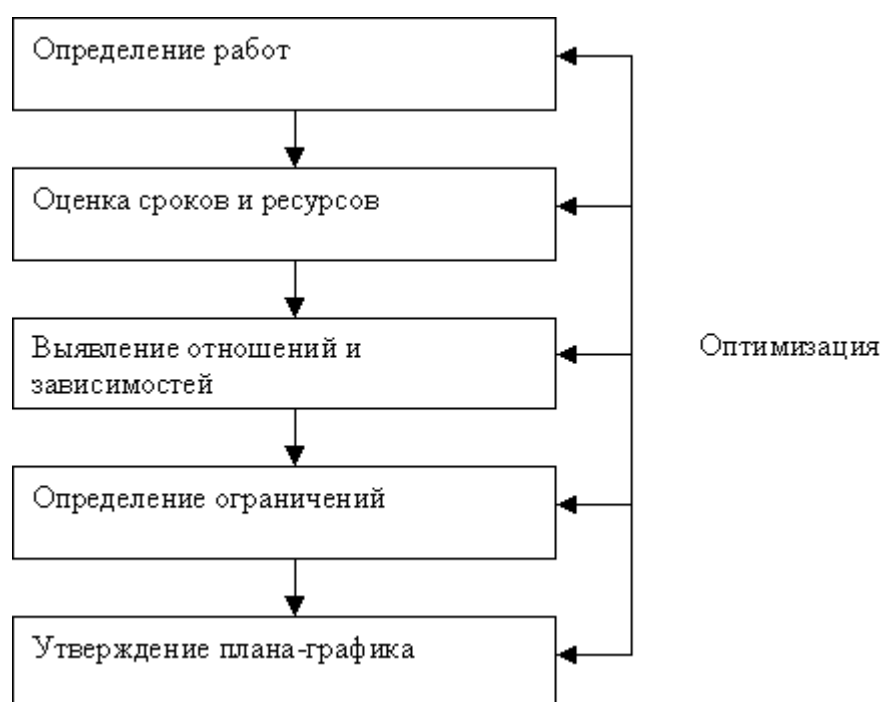


Рисунок 6. Планирование проекта

Большинство проектов слишком сложны и для удобства управления их разбивают на части. Строят дерево проекта, с которым каждая ветвь - это подпроект или важная задача. Последние подразделяются на более мелкие задачи, работы, пакеты работ и т.д.

Каждому пакету работ может быть присвоена своя декомпозиция работ (ДР). ДР привносит в проект ясность и определенность. Она показывает как бы мозаику в сложенном виде. Она также показывает источники информации для составления отчетности.



© 1999-2005 Ассоциация
"Технопарк",
© 1999-2005 Александр Сенин
Сайт создан 25.05.1999
Данная версия запущена
12.01.2004

Автор настоящего сайта не несет никакой
ответственности за ущерб от применения
советов, рекомендаций, фактов, примеров и
любой другой информации, размещенной на
настоящем сайте. Претензии не принимаются,
ущерб не компенсируется.

Обновлено: 11.05.2006
ПРИ ПЕРЕПЕЧАТКЕ ССЫЛКА
БЯЗАТЕЛЬНА