

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Отличие проекта от операционной деятельности

Проект – **временная и уникальная деятельность**,
операционная – **непрерывный и повторяющийся процесс**.

Задача проекта – достижение цели, и он завершается.

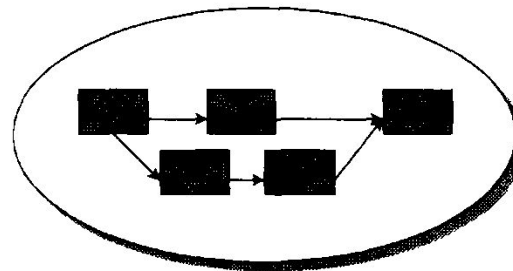
Цель операционной деятельности – обеспечение текущей деятельности предприятия и организации (операции получают новые цели и продолжают выполняться).

Процесс

Текущие (разовые) задания



Проект



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Примеры проектов

- разработка нового продукта или услуги;
- осуществление изменений в структуре, кадрах или стиле организации;
- разработка нового транспортного средства;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- строительство здания или сооружения;
- создание водопроводной системы для города или посёлка;
- проведение избирательной кампании;
- внедрение новой процедуры или нового процесса на предприятии.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Связь проекта со стратегией

Проекты являются **средством** организации операций, которые не могут быть проведены в рамках **обычной** деятельности организации.

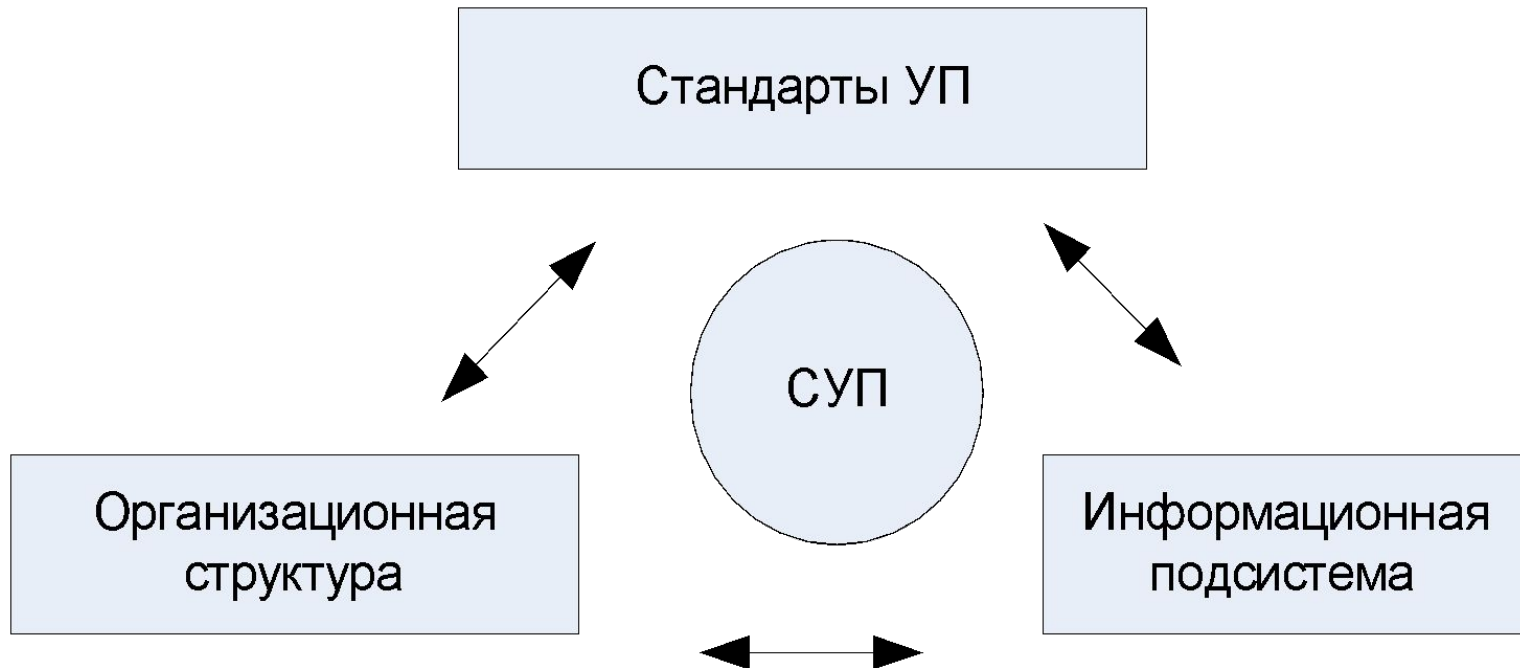
Проекты часто являются средством выполнения стратегического плана организации, продиктованного:

- **требованием рынка** (нефтяная компания авторизует проект создания нового нефтеперерабатывающего завода в ответ на постоянные перебои с поставками горючего);
- **нуждами организации** (тренинговая компания авторизует проект разработки нового курса обучения для увеличения своих доходов);
- **требованиями заказчика** (энергетическая компания авторизует проект сооружения новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);
- **технологическим прогрессом** (например, разработчик программного обеспечения авторизует новый проект разработки нового поколения видеоигр после появления новых игровых приставок от производителей электроники);
- **требованиями законодательства** (производитель краски авторизует проект разработки инструкции по обращению с новым токсичным веществом, закон об обязательной установке очистных фильтров).

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Корпоративные системы управления проектами (КСУП)

Основные элементы КСУП:

- **организационная структура (ОС)** управления проектами;
- **документы (стандарты)**, регламентирующие процессы управления проектами;
- **информационная подсистема**, обеспечивающая автоматизацию процессов управления проектами .



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Корпоративный стандарт управления проектами

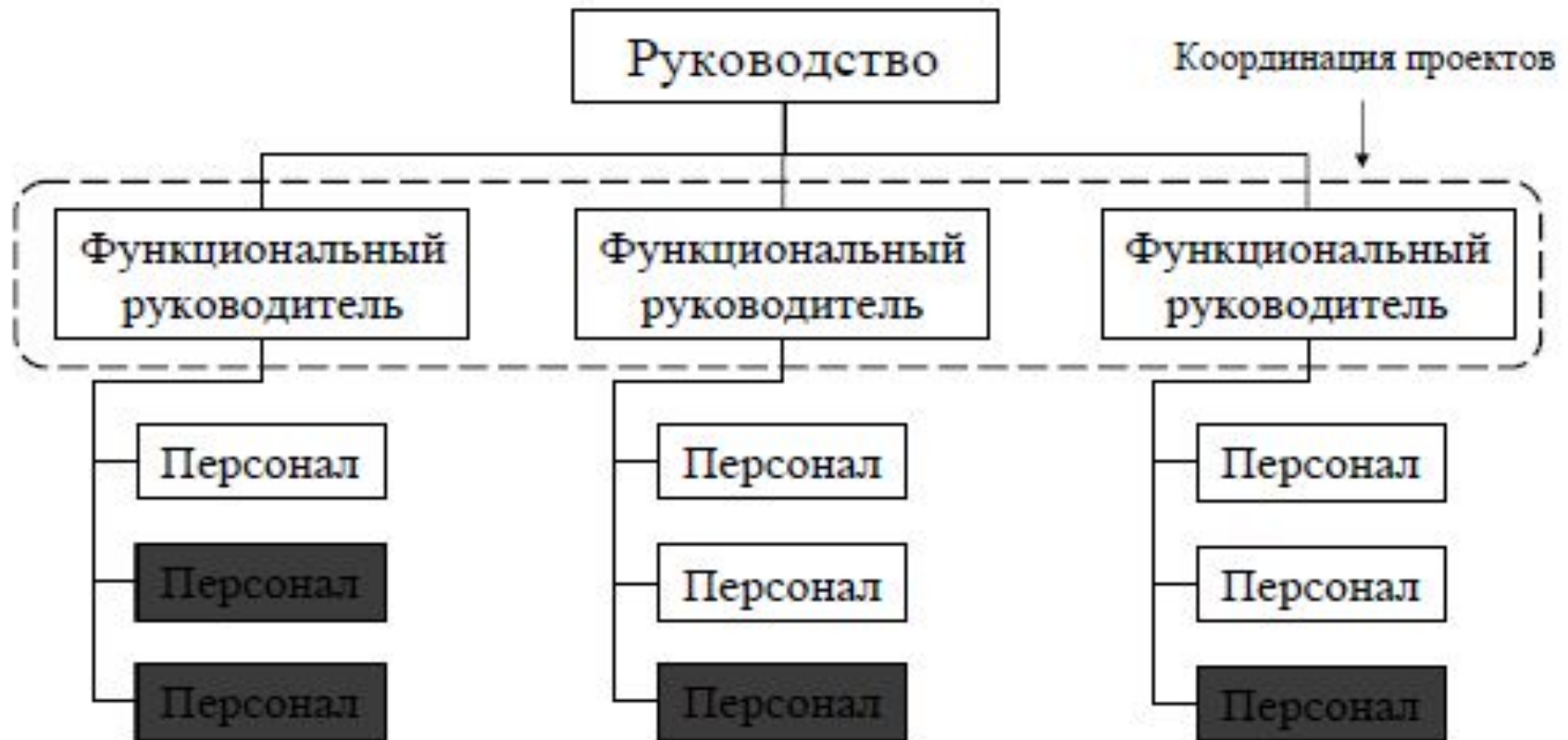
Это совокупность документов, регламентирующих проектную деятельность компании с учетом ее специфики.

Корпоративный стандарт содержит:

1. описание организационной структуры СУП;
2. классификацию проектов компании;
3. описание процессов управления проектами;
4. методическую документацию по выполнению отдельных процессов управления проектами ;
5. инструктивную документацию по работе с информационной подсистемой СУП;
6. описание параметров оценки проектов компании;
7. описание документооборота по управлению проектами.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды организационных структур

Функциональная структура



(Темными прямоугольниками выделен персонал, задействованный в проектах)

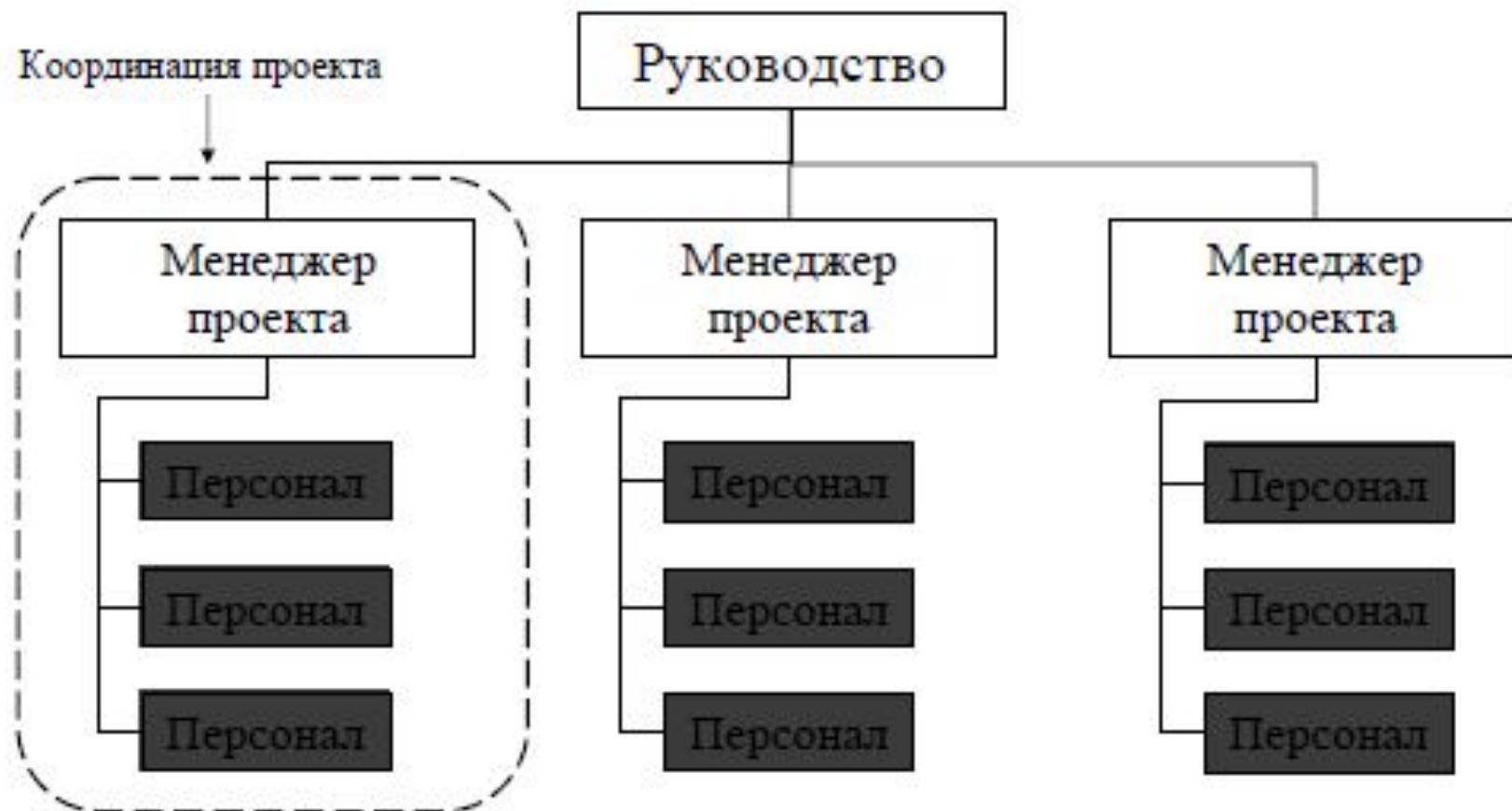
СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Преимущества и недостатки функциональных структур

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию	Стимулирует функциональную изолированность
Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
Улучшает координацию в функциональных областях	Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, таким образом снижая эффективность коммуникаций
Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях	Устанавливаемая функциональная технологичность не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем
Сотрудники имеют чёткую перспективу карьерного роста и профессионального развития	При привлечении сотрудников для реализации проекта они существенно снижают мотивацию

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды

организационных структур

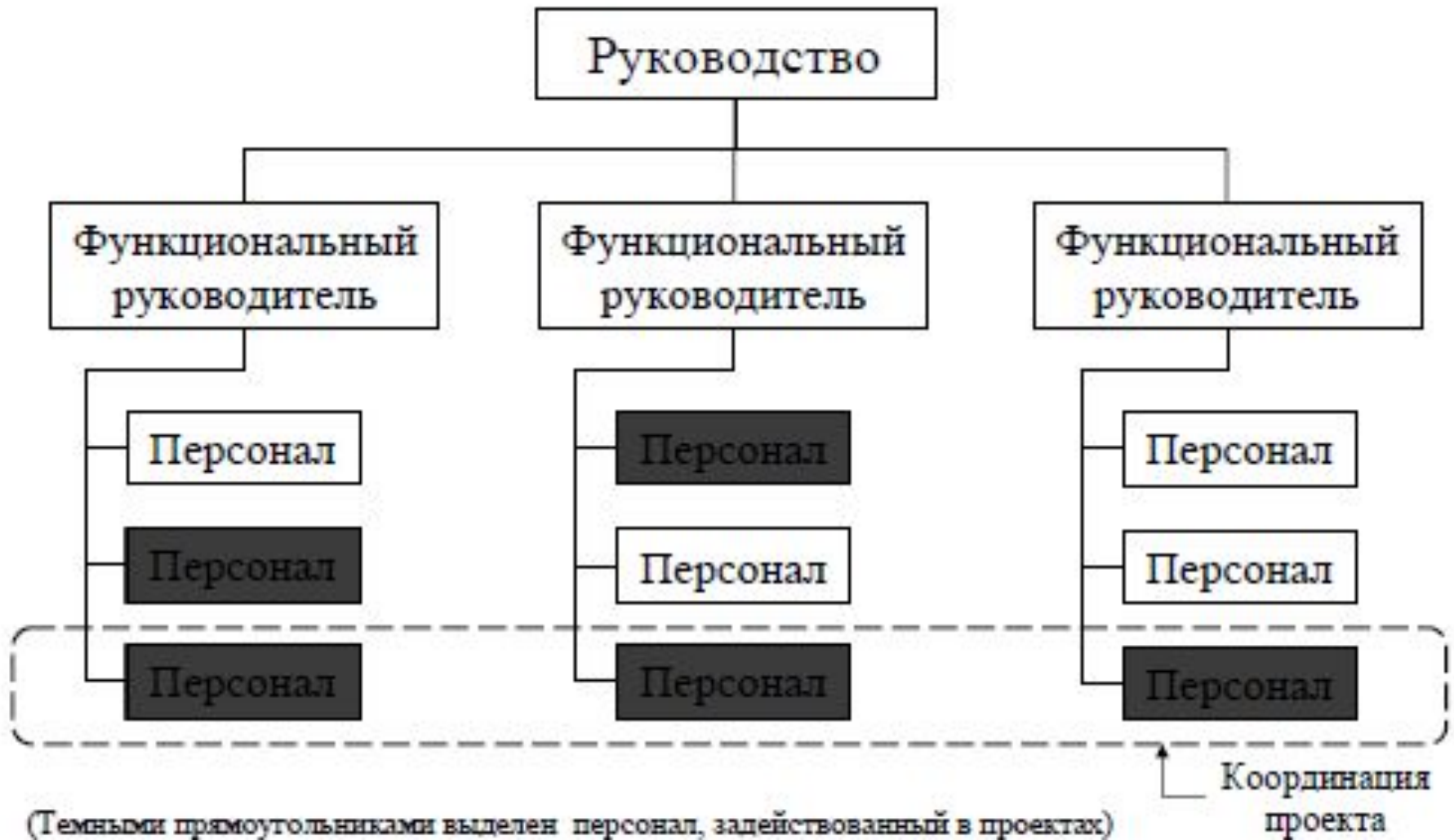
Проектно-ориентированная структура



(Темными прямоугольниками выделен персонал, задействованный в проектах)

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды организационных структур

Слабая матрица



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды организационных структур

Сбалансированная матрица



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды организационных структур

Сильная матрица



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Виды организационных структур

Смешанная структура

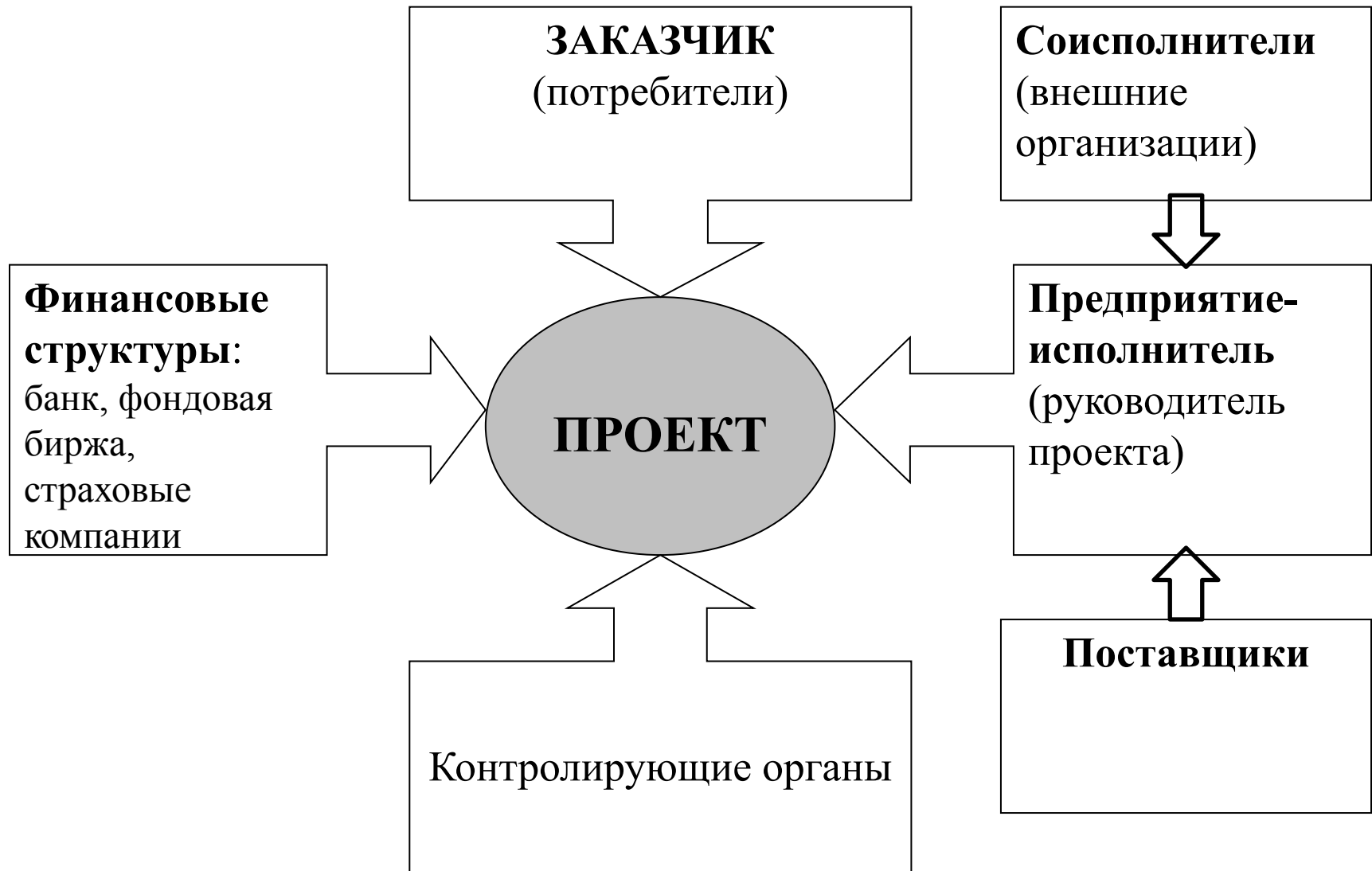


СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Влияние организационной структуры

Влияние оргструктуры

Характеристики	Организационная структура				
	Функцио- нальная	Матрица			Проектно- ориентиро- ванная
		Слабая	Сбалансиро- ванная	Сильная	
Власть менеджера проекта	Малая или нет	Ограничена	Малая - средняя	Средняя - большая	Большая - практически полная
Процент персонала исполняющей организации, постоянно занятого проектной деятельностью	Практически нет	0 - 25%	15 - 60%	50 - 95%	85 - 100%
Занятость менеджера проекта	Частичная	Частичная	Полная	Полная	Полная
Название роли менеджера проекта	Координатор / Лидер проекта	Координатор / Лидер проекта	Менеджер / Директор проекта	Менеджер проекта / программы	Менеджер проекта / программы
Занятость персонала администрирования проектов	Частичная	Частичная	Частичная	Полная	Полная

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Окружение проектов и программ



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Основные участники проекта

ОСНОВНЫМИ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА являются:

- заказчик (инвестор и / или конечный потребитель проектируемого объекта);
- команда проекта (реализующая основные задачи и работы проекта, исполнители проекта);
- руководитель проекта (проект-менеджер).



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Неопределённость при реализации проекта

Процесс реализации проекта связан с **высокой степенью неопределённости и рисками невыполнения работ**, получения неверных результатов, что ведёт к возникновению убытка и не достижению целей проекта.

Основные источники риска:

- исполнители (отсутствие опыта у исполнителей, уровня квалификации, смерть);
- обеспечивающие ресурсы (отказ, поломка оборудования, моральное и физическое старение ресурсов);
- объекты организационной структуры (отказ предоставления кредита, срывы сроков поставок) и т.д.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Управление проектами

Управление проектами – это процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности в целях достижения ожиданий участников проекта



Управление проектом – процесс управления, координации и контроля **всех составляющих проекта на протяжении всего ЖЦ**, путём применения руководством проекта методов и средств управления для достижения цели проекта и получения качественных результатов в рамках выделенных временных и финансовых ресурсов.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Проект как объект управления

- привлечение доп. рес.
- страхование и т.п.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ОРГАН:

- менеджер проекта
- головной исполнитель

1. разработка концепции
2. прогнозирование показателей
3. календарное планирование
4. распределение ресурсов
5. реализация
6. контроль
7. координация и т.д.

Заказчик,
инвестор

ПРОЕКТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

АНАЛИЗ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

1. анализ дефицита;
2. анализ рисков
3. анализ механизма управления;
4. анализ качества;
5. системный анализ и т.д.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Процессы управления проектами

Проект состоит из ряда процессов.

Процесс – это ряд действий, приносящий результат.

Все процессы проекта по отношению к продукту проекта разбиваются на 2 большие группы:

- 1. *процессы управления проектами***, которые связаны с описанием и организацией работ в проекте. Это процессы, которые можно применить к большинству проектов разной природы.
- 2. *продуктно-ориентированные* процессы**, которые связаны с определением и созданием продукта проекта.

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Процессы управления проектами

В каждой группе процессы связаны своими **ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ характеристиками.**

Каждый процесс представляется:

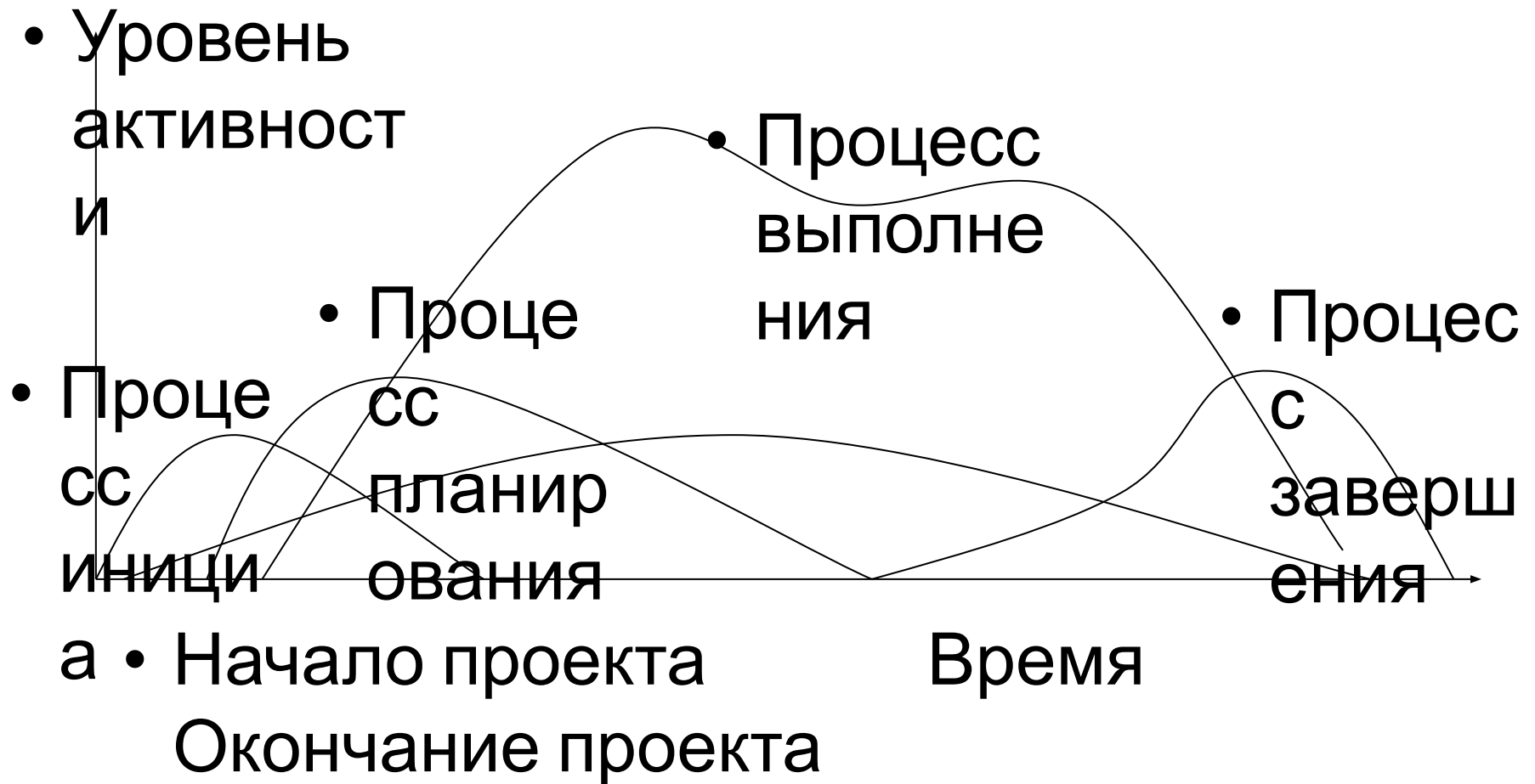
- **входными данными** — документы, на основе которых будут производиться действия;
- **методами и средствами** — механизмы, позволяющие перевести входные данные в выходные;
- **выходными данными** — документы или предметы, являющиеся результатами.



СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Разработка устава проекта

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. Контракт (когда применимо) 2. <u>Описание работ проекта</u> 3. <u>Факторы среды предприятия</u> 4. <u>Активы организационного процесса</u>	1. <u>Методы выбора проекта</u> 2. <u>Методология УП</u> 3. <u>Информационная система УП</u> 4. Экспертная оценка	1. <u>Устав проекта</u>

СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ. Схема процесса



Группы процессов связаны между собой результатами, которые они производят. Процессы не являются дискретными, часто перекрываются.