

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Методология проектного управления.
- Критерии успешности проекта. Ограничения и причины неудач.
- Инструменты управления проектами.

Основы проектной деятельности
Бубновская Олеся Владимировна
РМЕ, к. псих.н., доцент ДСиПН

1. Методология управления проектами

предназначена для формализации и стандартизации подходов к управлению проектами, программами и портфелем проектов, необходима для обеспечения работоспособности и эффективности системы управления проектами.



ПРОЕКТ – УНИКАЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ, НЕ ПОДДАЮЩИЕСЯ

АРТ

Процессы
управления
проектами

Документы,
формализующие
процессы
управления
проектами

МЕТОДОЛОГИЯ:

Классическое проектное управление

(Каскадный метод, англ. Waterflow model)

- применяется примерно с **70-х годов XX века** и в наст. время распространён достаточно широко.
- **Суть метода** - проект разбит на этапы, которые исполняются в строго определённой последовательности.
- Подходит **для строительных и инженерных проектов**, в которых содержание проекта остаётся практически неизменным в течение всего проекта.



Гибкое управление проектами

(Agile - методы)

- В феврале 2001 в штате Юта США был выпущен «Манифест гибкой методологии разработки программного обеспечения» (Agile Manifesto), включает 4 основные идеи и 12 принципов.
- **Суть Agile-методов** - проект разбивается на **маленькие подпроекты**, которые затем «собираются» в готовый продукт.
- Главной особенностью является то, что в начале выполнения проекта точно неизвестно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта.

Вместо этого, проектная деятельность разбивается на несколько итеративных фаз, называемых «спринтами», каждый из которых состоит из множества задач и имеет свой конечный продукт и результат.

AGILE

Scrum и ВОТ ЭТО ВСЁ
быстрое

Закон Мэрфи: если какая-нибудь неприятность может произойти, - она случается.

- Следствия.
 - Все не так легко, как кажется.
 - Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
 - Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
 - Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
 - Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
 - Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.
 - Всякое решение плодит новые проблемы.

Смотреть видео

https://www.youtube.com/watch?time_continue=108&v=TPrj-AMJ4Ds

AGILE

- ✓ **люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов;
- ✓ **работающий продукт** важнее исчерпывающей документации;
- ✓ **сотрудничество с заказчиком** важнее согласования условий контракта;
- ✓ **готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану.

То есть, не отрицая того, что справа,
мы всё-таки ценим то, что слева.

The Agile Manifesto

Individuals and interactions	over	Processes and Tools
Working Product	over	Comprehensive Documentation
Customer Collaboration	over	Contract Negotiation
Responding to change	over	Following a plan

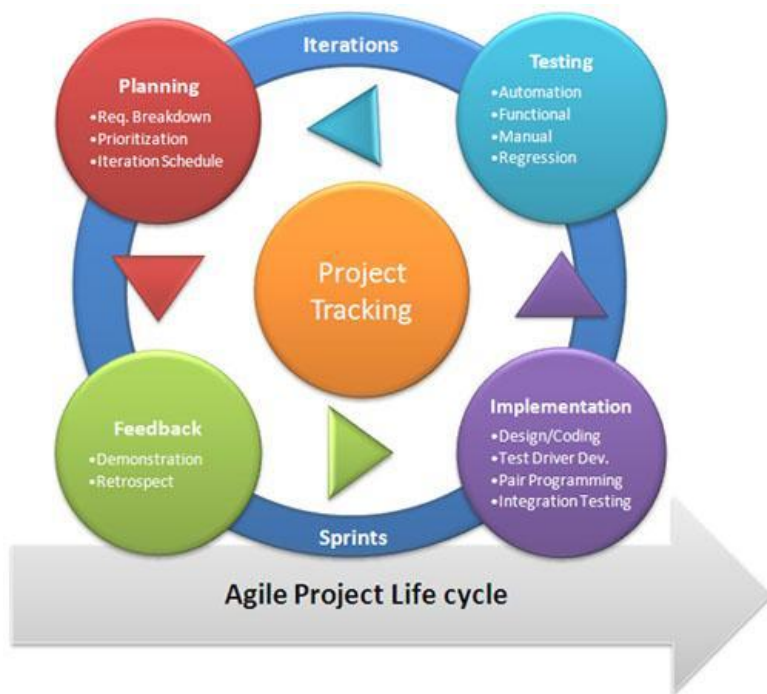
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

www.agilemanifesto.org

ПРИНЦИПЫ AGILE, КОТОРЫЕ РАЗЪЯСНЯЕТ AGILE MANIFESTO:

- удовлетворение клиента;
- приветствие изменений требований даже в конце разработки;
- частая поставка работающего продукта;
- тесное общение заказчика с разработчиками;
- проектом занимаются мотивированные личности;
- передача информации в личном разговоре;
- работающий продукт как измеритель прогресса;
- возможность поддерживать постоянный темп;
- постоянное внимание к улучшению;
- простота;
- самоорганизованная команда;
- постоянная адаптация к изменяющимся обстоятельствам.

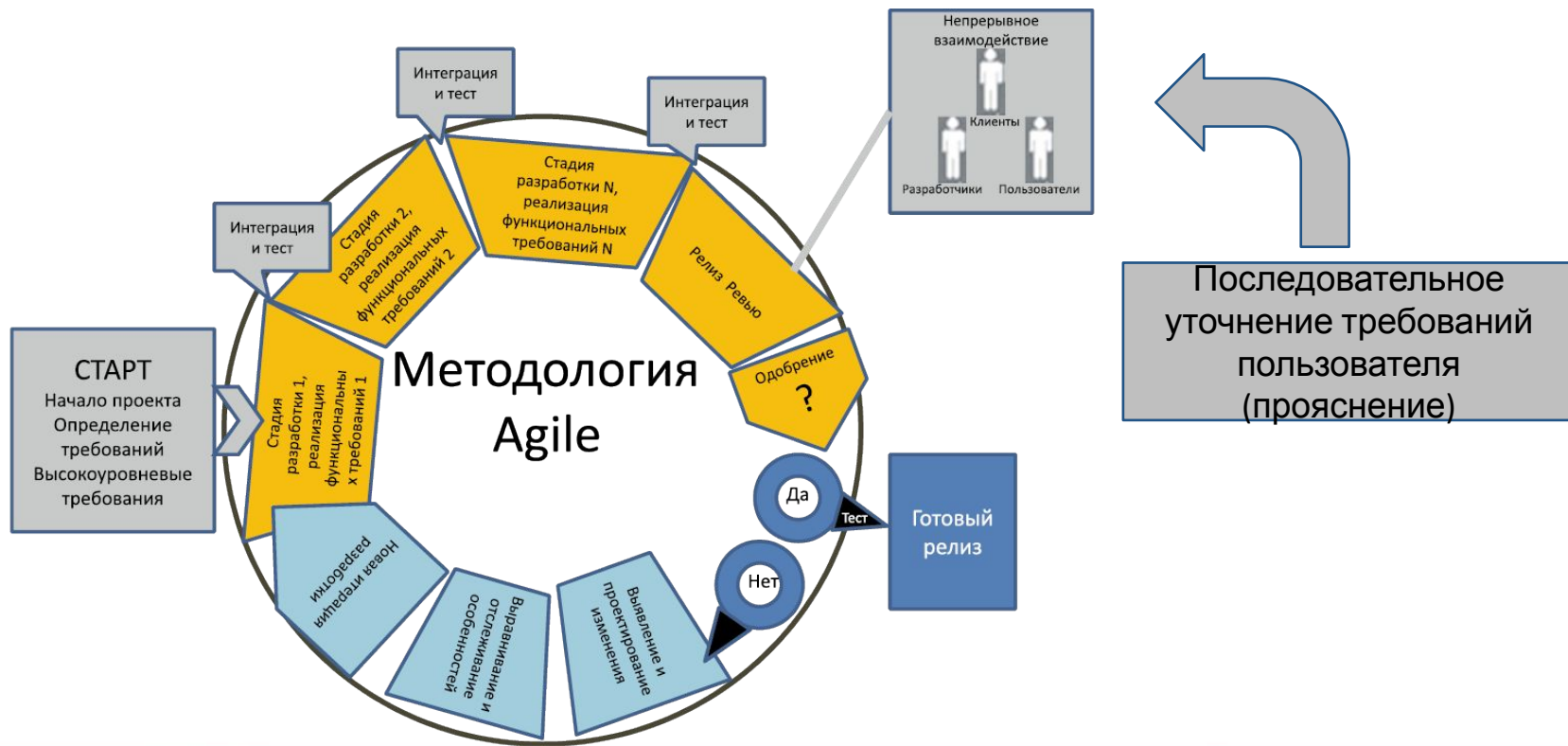
ОСНОВНЫЕ ИТЕРАЦИИ ПРИ AGILE РАЗРАБОТКЕ - 1



Три ключевых отличия:

- Фокус на ценности для клиента (пользователя)
- Короткие временные интервалы между выпусками версий продукта (итерационность)
- Быстрая обратная связь

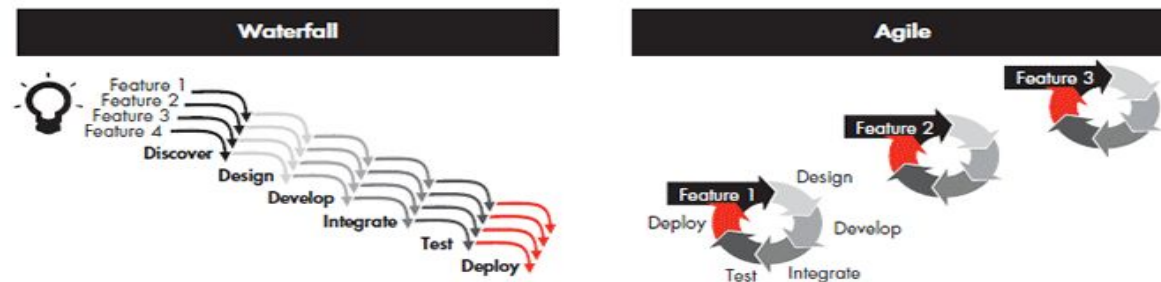
ОСНОВНЫЕ ИТЕРАЦИИ ПРИ AGILE РАЗРАБОТКЕ - 2



WATERFALL VS AGILE

Figure 4: Waterfall vs. Agile innovation

Agile innovation integrates design with development, adapting and releasing the most valuable features far faster



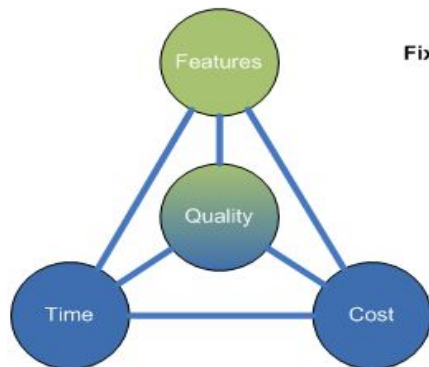
Team	Large, functional teams	Small, cross-functional teams
Customer and business involvement	Heavy at the beginning and end	Constant collaboration
Design	Predict and design all features up front with exhaustive documentation	Modularize and prioritize design features; welcome changes to undeveloped modules
Development	Build all features at once to exact specifications	Iterative; build only what is proving valuable
Testing and integration	Integrate and test when development is complete	Continuous, real-time testing and integration
Delivery	Large, infrequent releases	Rapid, frequent increments

Source: Bain & Company

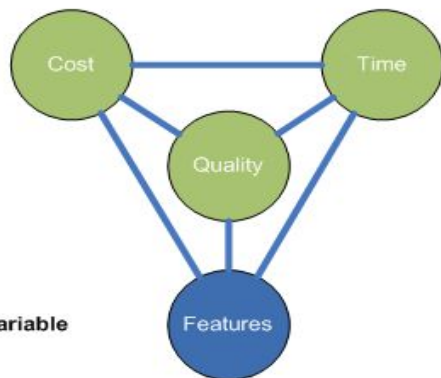
WATERFALL VS AGILE

Waterfall

Fixed



Agile approach



Variable

WATER

Разработка требований
Проектирование
Бюджетирование
Планирование

SCRUM

Разработка
Unit-тестирование

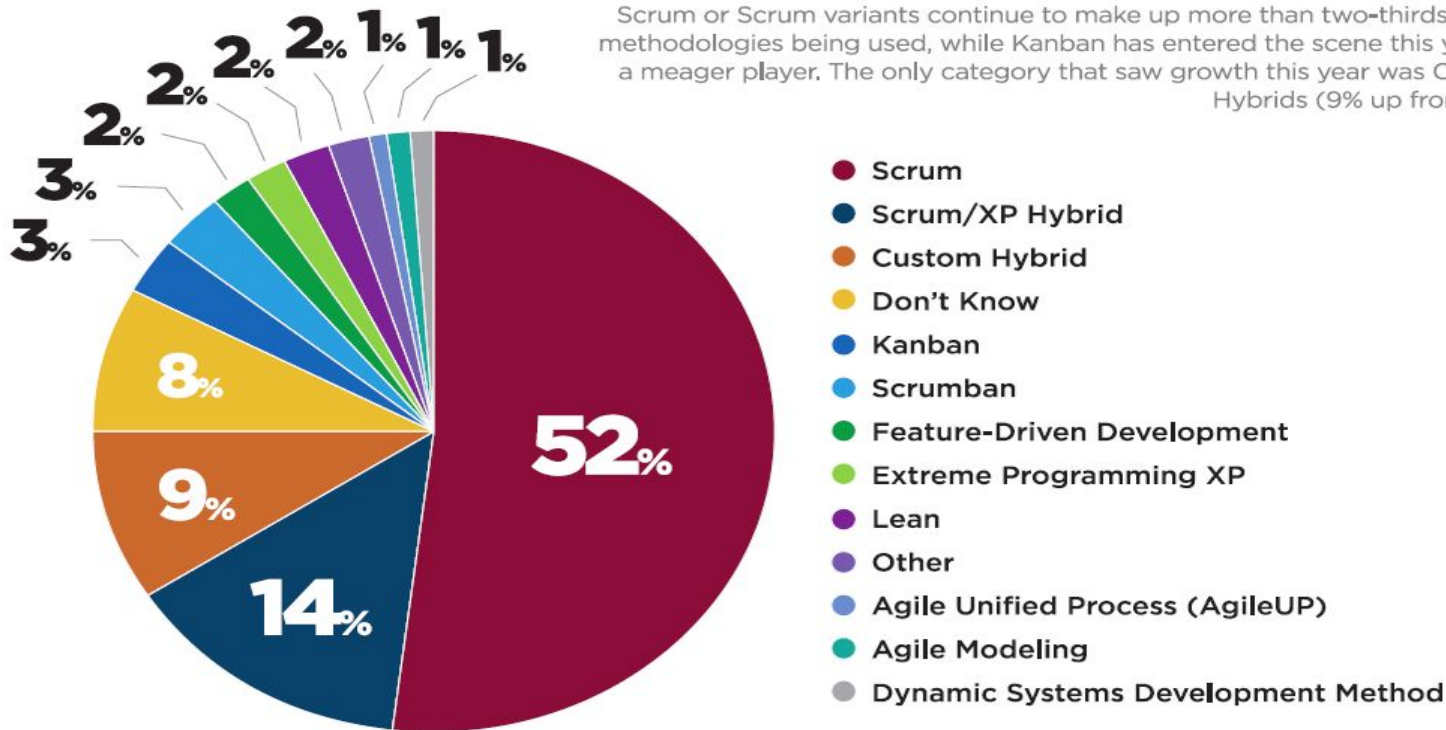
FALL

Развёртывание
Поставка
Системное тестирование
Интеграционное тестирование
Выпуск

РАЗНОВИДНОСТИ AGILE

AGILE METHODOLOGY USED

Scrum or Scrum variants continue to make up more than two-thirds of the methodologies being used, while Kanban has entered the scene this year as a meager player. The only category that saw growth this year was Custom Hybrids (9% up from 5%).



SCRUM

ДЖЕФФ САЗЕРЛЭНД

Как работать в два раза меньше,
успевая в два раза больше



КОМАНДА

От 5 до 9 человек

Такое количество людей, работающих над проектом, считается оптимальным.

Межфункциональность

В команде собраны люди, аккумулирующие все умения, необходимые для выполнения проекта.

Автономность

Руководство ставит стратегические цели, а команды имеют полномочия самостоятельно решать, как им работать для их достижения.

Уверенность в собственных силах

Члены команды ставят перед собой высокие цели и знают, как их достичь.



РОЛИ В SCRUM

Scrum-мастер

- Контроль за соблюдением прозрачности проекта.
- Организация рабочих встреч и совещаний.
- Обнаружение препятствий в работе.
- Обеспечение постоянного улучшения.

Владелец продукта

- Должен быть универсалом, уметь поставить себя на место потребителя.
- Наделяется полномочиями принимать решения.
- Быть постоянно на связи с командой, оперативно обсуждать спорные вопросы с клиентом.
- Отвечать за ценность продукта и определять, в чем она измеряется.



СОВЕЩАНИЯ

Планирование спринта

В начале каждого спринта команда собирается на совещание по планированию спринта.

Ежедневный stand-up

Короткое совещание (не более 15 минут) в команде.

Ретроспективное совещание

В конце спринта члены команды вновь встречаются на ретроспективном совещании, на котором команда отвечает на следующие вопросы:

- Каким образом мы можем работать лучше в следующем спринте?
- Что нам мешало в этом спринте? Что снижало скорость?

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

- Люди важнее процессов
- Продукт важнее документов
- Сотрудничество с клиентом важнее переговоров
- Способность меняться важнее следования плану
- Должности и титулы не важны — важно то, что вы делаете

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

- Основная идея Scrum — «Инспектируй и адаптируй»
- Долгосрочное планирование бесполезно, не стоит ждать окончания проекта для того, чтобы оценить продукт
- Нужно регулярно проверять, нужно ли людям то, что вы делаете, и быстро перестраиваться в случае необходимости
- Результат — многократно улучшается продуктивность и снижаются затраты

ЧТО ПОМОГАЕТ

- Грамотное распределение приоритетов
- Одинаковая продолжительность спринтов
- Формирование видения продукта с учетом потребностей клиента
- Постоянные коммуникации как с клиентом, так и внутри команды
- В Scrum нет понятия индивидуальной ответственности, есть командная ответственность

ЧТО МЕШАЕТ

- Scrum не приемлет многозадачности!
- Слишком большие команды. Идеально — 5-9 человек
- Закачки, не готовые к работе по Scrum

Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

Только ценные идеи к реализации из максимально полезных книг
www.smartreading.ru

<https://www.scrum.org/>

Обучающий видеоролик - <https://www.ssyoutube.com/watch?v=BHhr1aMgKPk>

SCRUM



AGILE

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
Быстрый запуск, пошаговый выпуск и регулярная критика и отзывы от клиента.	Может быть неверно расценен как отсутствие плана или расхлябанность.
Изменение требований со временем.	Требует высококвалифицированной, ориентированной на клиента группы разработчиков.
Способность быстро реагировать на изменения.	Требует высокого уровня вовлеченности клиента.
Меньше доработок благодаря непрерывному тестированию и вовлеченности клиента.	Отсутствие долгосрочных подробных планов.
Связь в реальном времени между группой разработчиков и клиентом.	Производит меньше отчетной документации.

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ Agile?

- Когда потребности пользователей постоянно меняются в динамическом бизнесе.
- Изменения на Agile реализуются за меньшую цену из-за частых инкрементов.
- В отличие от модели водопада, в гибкой модели для старта проекта достаточно лишь небольшого планирования.

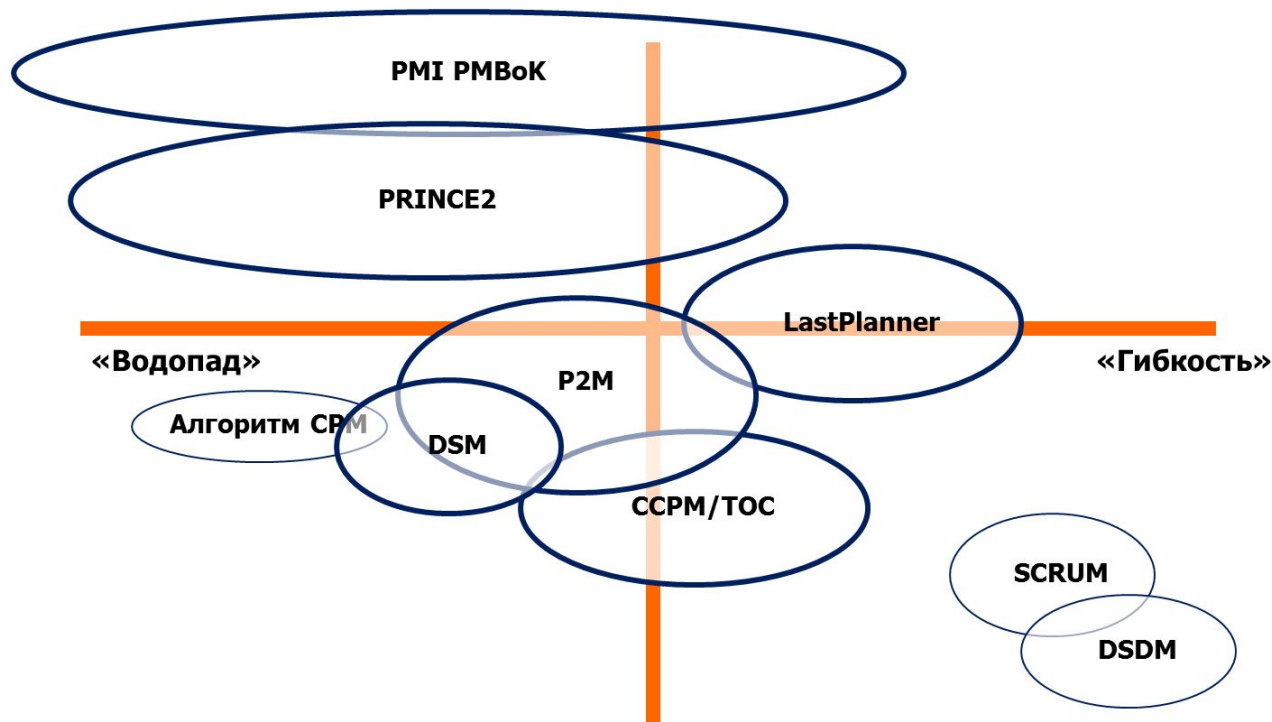
«КЛАССИКА» (КАСКАДНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ)

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
Подробная документация.	Медленный запуск.
Согласованные и утвержденные требования.	Трудноизменяемые жесткие требования.
Выпускаются менее квалифицированными разработчиками.	Клиент не видит продукт до завершения разработки.
Сниженное число дефектов благодаря тщательному планированию структуры.	Малая гибкость затрудняет изменение направления.
Заданная начальная и конечная точка для каждой фазы, что позволяет легко измерять прогресс.	Клиенты в начале не имеют ясного представления о своих требованиях.

Когда использовать каскадную методологию:

- Только тогда, когда требования известны, понятны и зафиксированы. Противоречивых требований не имеется.
- Нет проблем с доступностью человеческих ресурсов нужной квалификации.
- В относительно небольших проектах.

ОСНОВНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



ВЫВОДЫ:

- **Не существует универсальной «наилучшей» методологии управления проектом** – выбор определяется типом проекта и спецификой окружающей среды.
- Если вы работаете над проектом с возможными небольшими изменениями содержания работ, например, в области строительства, выбирайте **каскадную модель**.
- Для разработки программного обеспечения, графического дизайна и других сервисно-ориентированных проектов выбирайте **Agile методологию**.
- Если вам необходимо минимизировать риски и требуются структурированный подход в исполнении крупного или среднего масштаба проекта, выбирайте **PRINCE 2**.
- Не бойтесь использовать другие, менее популярные подходы, если они в большей степени подходят к вашему проекту.

2. КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА



СТОИМОСТЬ ЗАТРАТ НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Операционная деятельность	Проектная деятельность
Привычные результаты	Уникальные результаты
Устоявшиеся процессы	Ограниченный срок
Ориентация на процесс	Ориентация на результат
Отсутствие существенных рисков	Большое количество рисков
Относительно постоянный коллектив	Команда на один проект
Тяжело справляется с изменениями	Инструмент для реализации изменений

Стоимость затрат на проектное управление 2-10%	Эффект – прирост стоимости бизнеса до 20%
• стоимость команды; • стоимость системы управления проектами.	• сокращение сроков; • эффективное управление ресурсами; • ранняя идентификация рисками и управление ими; • снижение затрат (планирование бюджета и управление поставщиками).

ПРИМЕР: ESB - ПРОВАЛ ИЛИ УСПЕХ

План

- 102 этажа, 381 м
- 43 млн.\$
- 1,5 года
- Бизнес цели:
 - построить самое высокое здание
 - окупить затраты арендой офисных помещений и получить прибыль

Факт

- 103 этажа
- 24,7 млн.\$
- 1 год 45 дней
- Аренда незначительной части помещений (с 2002 года – 97%), расходы окупались в 1948 году
- Билет 15\$, более 70 млн. человек посетили смотровые площадки





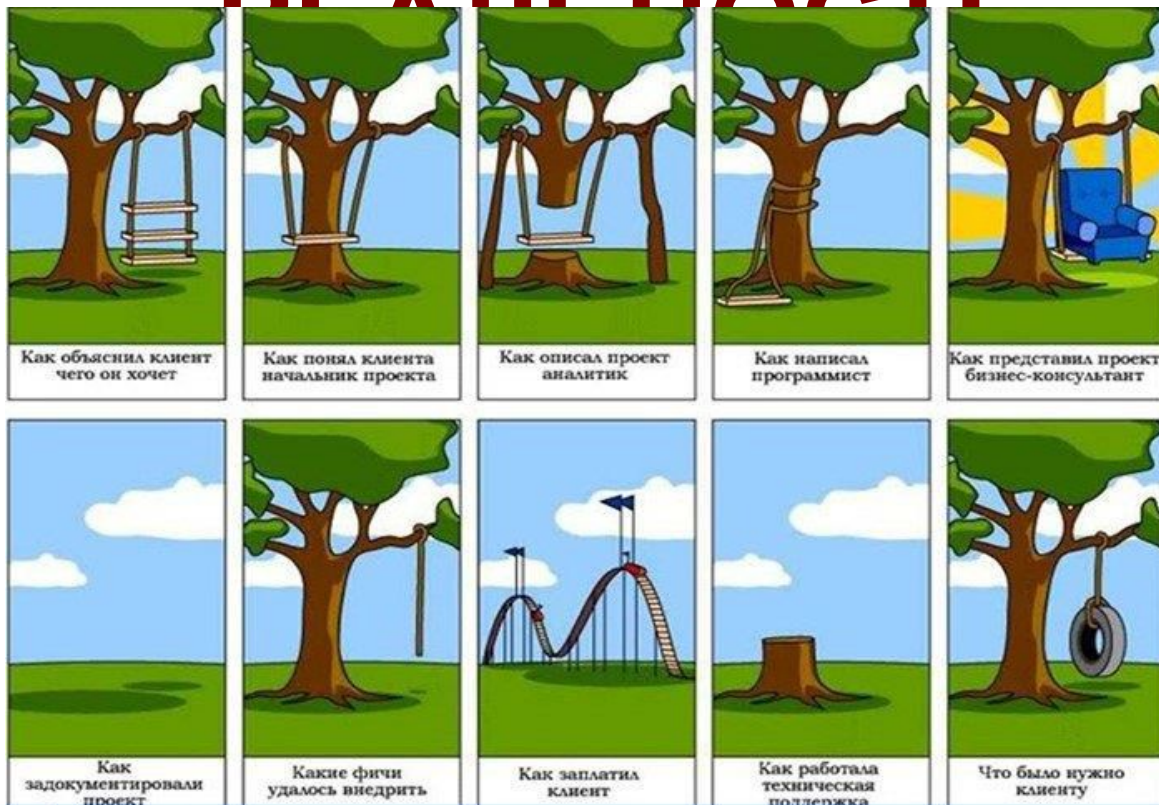
ДФУ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА

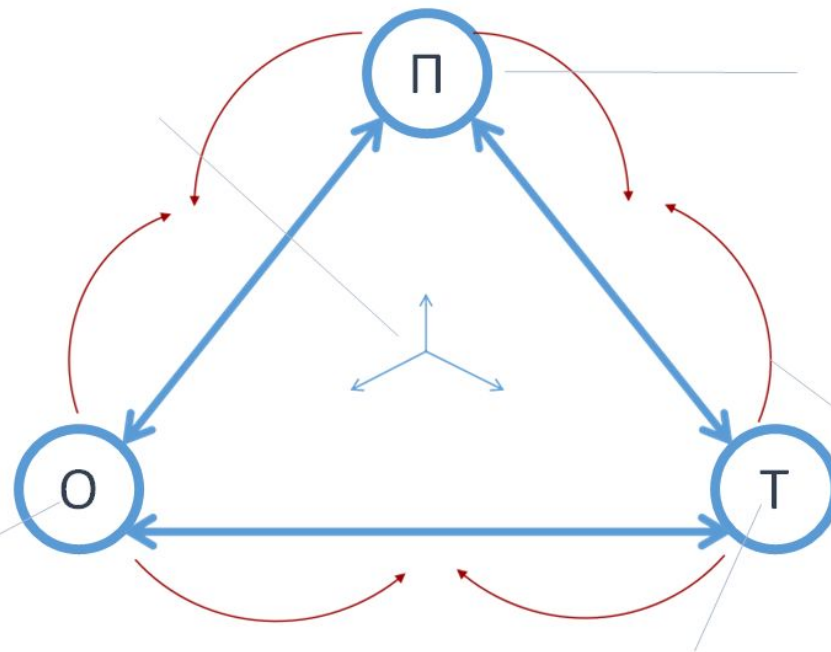
Проект успешен, если он завершен:

- В установленные сроки
- В рамках выделенного бюджета
- При удовлетворении заказчика

ОЖИДАНИЯ VS РЕАЛЬНОСТИ



ТРИ РОЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ В ПРОЕКТНОЙ РАБОТЕ



Организатор

- Организует и администрирует выполнение работ
- Собирает процессы и процедуры, выставляет требования к участникам
- Управляет графиком и ресурсами

Предприниматель

- Обеспечивает коммуникацию с внешней средой, соблюдение встречных обязательств
- Понимает требования Заказчика и интерпретирует их для организации (постановка задачи)
- Управляет ожиданиями Заказчика
- Транслирует требования Заказчика внутрь системы и не пускает Заказчика в технологический контур (т. е. «давать советы по тому как делать»)

Технолог

- Определяет методологию (способ) выполнения работ
- Определяет функционал и дизайн продукта

ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА



Риски

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ ПРОЕКТОВ

несоответствующие
ресурсы

нереальные
контрольные сроки

слабые коммуникации

недостаток внимания
руководства

низкий моральный дух
команды

недостаточная
поддержка спонсора

продолжительные
сроки

инструментов
недостаточная

вовлеченность



3. ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ✓ Набор инструментов управления проектами («инструментальный ящик») представляет собой практическую реализацию теоретических положений дисциплины управления проектами.
- ✓ «Инструментальный ящик» обеспечивает поддержку процесса стандартизированного управления проектами.



ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Инструменты планирования

- ✓ инструменты сбора требований
- ✓ инструменты планирования содержания
- ✓ инструменты разработки расписания
- ✓ инструменты планирования стоимости
- ✓ инструменты планирования качества
- ✓ инструменты планирования риска
- ✓ инструменты создания проектной команды

Инструменты выполнения проекта

- ✓ инструменты управления содержанием проекта
- ✓ инструменты управления расписанием
- ✓ инструменты управления стоимостью
- ✓ инструменты управления качеством
- ✓ инструменты подготовки отчетности о ходе исполнения и закрытия проекта

СОСТАВ РАБОТ ПО ЭТАПАМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА



процесс

Иницирование
Планирование
Исполнение
Контроль
Завершение

Управление содержанием
Управление интеграцией
Управление конфликтами
Управление рисками
Управление затратами
Управление сроками
Управление поставками
Управление заинтересованными сторонами
Управление качеством

области
деятельности

Завершение

Реализация

Планирование

Инициация

стадии

ЖЦ

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Инициация

- принятие решения о начале выполнения проекта

Планирование

- определение целей и критериев успеха проекта и разработка схем их достижения

Исполнение

- координация ресурсов для выполнения плана

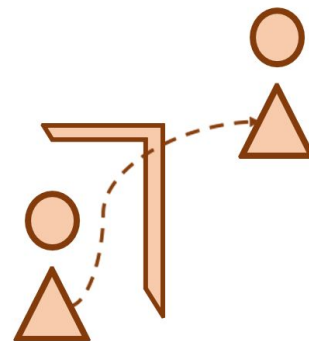
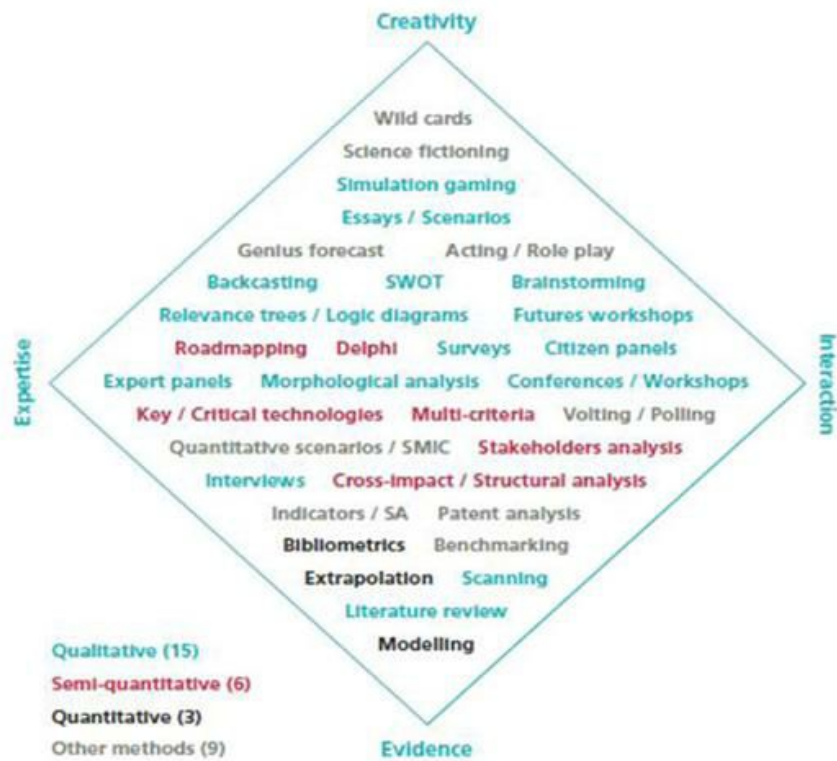
Мониторинг и контроль

- определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям

Завершение

- формализация выполнения проекта и подведение его к завершению и утверждению и применению

ИНСТРУМЕНТЫ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ



СМЕНА ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
(смена роли)

СУТЬ (SCORE) ПРОЕКТА

	Вчера	Сегодня	Завтра
Надсистема	Что не устраивало? (какую потребность не	Надсистема (как будет реагировать)	Кто и как будет пользоваться, получать
Система	закрывало) В чем выражался дефицит (какого свойства системы не	Объект (что изменяем?)	выгоду? Какие будут новые свойства?
Подсистема	Из чего это раньше выполнялось? Как выполнялась работа?	Элементы объекта (как изменяем?)	В чем выразится экономия?

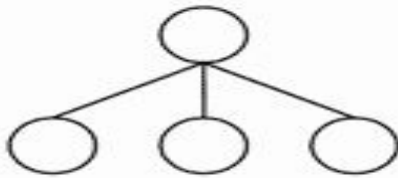


ОСНОВНЫЕ ШАГИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТА

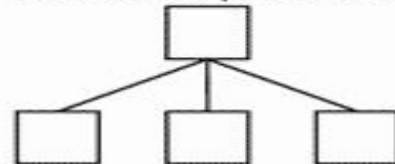
Шаг 1. Планирование целей.



Шаг 2. Построение иерархической структуры работ



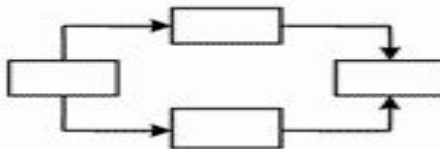
Шаг 3. Построение структурной схемы организации



Шаг 6. Разработка идеального календарного графика

Проект	
Работа 1	
Работа 2	
Работа 3	
Работа 4	

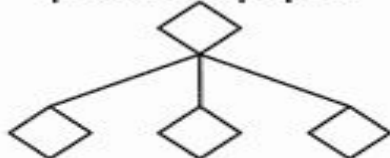
Шаг 5. Построение сетевой модели



Шаг 4. Построение плана по вехам

Проект				
Продукт 1	✓			
Продукт 2			✓	
Продукт 3				✓
Продукт 4		✓		

Шаг 7. Планирование ресурсов, построение реального графика



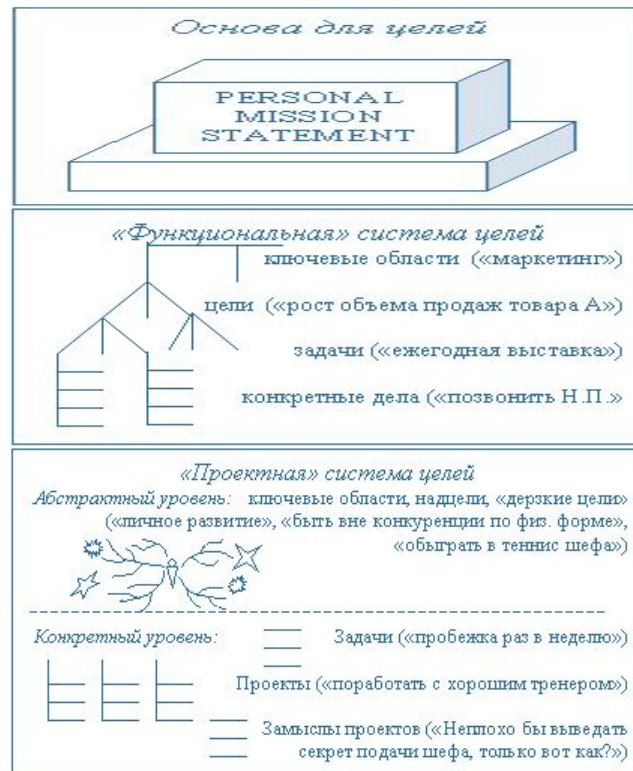
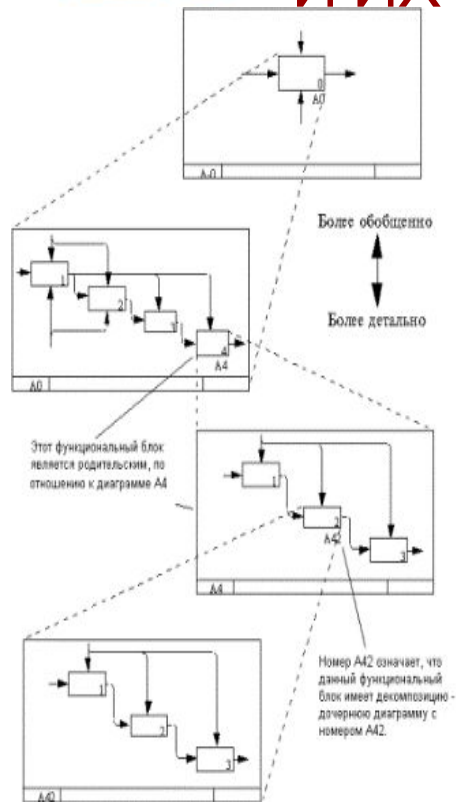
Шаг 8. Разработка бюджета проекта



Шаг 9. Разработка и принятие итогового плана проекта

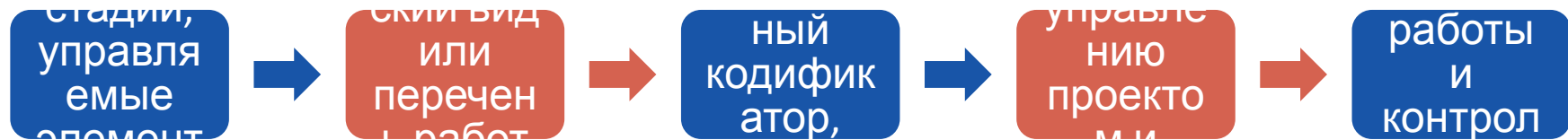


ЦЕЛИ ПРОЕКТА И ИХ РАСКРЫТИЕ ЧЕРЕЗ ПЛАНИРУЕМЫЕ РАБОТЫ



- Каждая цель имеет свой код в иерархии дерева целей.
- Каждая работа имеет свой код в иерархии процесса.
- Лучше планировать цели так, чтобы подзадач было не более 7 (5+2).
- Каждая задача планируются в формате SMART.
- Наиболее важные работы должны оканчиваться «Вехой»

СТРУКТУРА РАЗБИЕНИЯ РАБОТ (CPR, АНГЛ. WORK BREAKDOWN STRUCTURE, WBS)



- КРИТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ
 - влияющие на ход исполнения всего последующего процесса
- КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ
 - наиболее протяженная по времени цепочка работ, ведущая от исходного к завершающему событию



ВАЖНОСТЬ КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК

Уровни:

Стратегический – авторитарные даты, установленные заказчиком или внешними заинтересованными

Операционный – даты устанавливаются генподрядчиком, зависят от целей и задач

Внутренний – даты устанавливаются подрядчиками и самими исполнителями

Важно:

Обеспечить резерв

Учесть внешние условия

Учесть задержки в поставке материалов

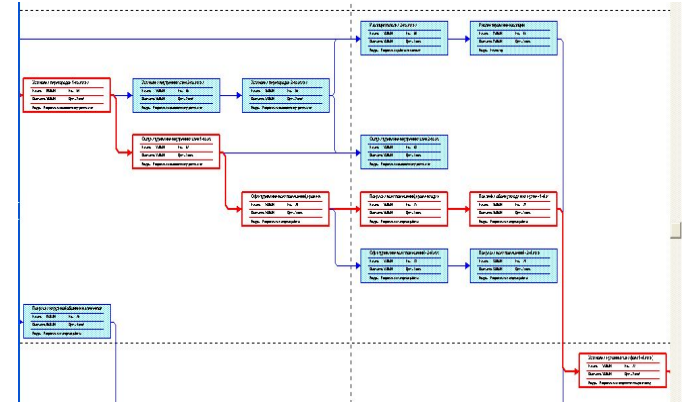
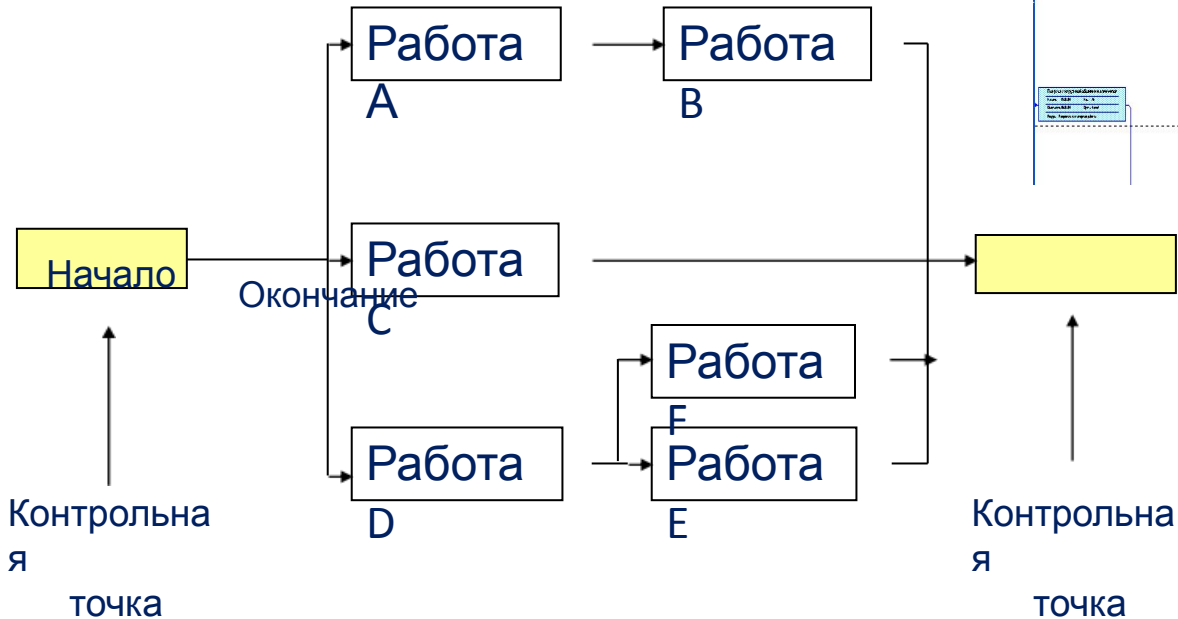
Согласовать даты с соответствующими исполнителями

Подготовить план чрезвычайных действий при невозможности соблюсти даты

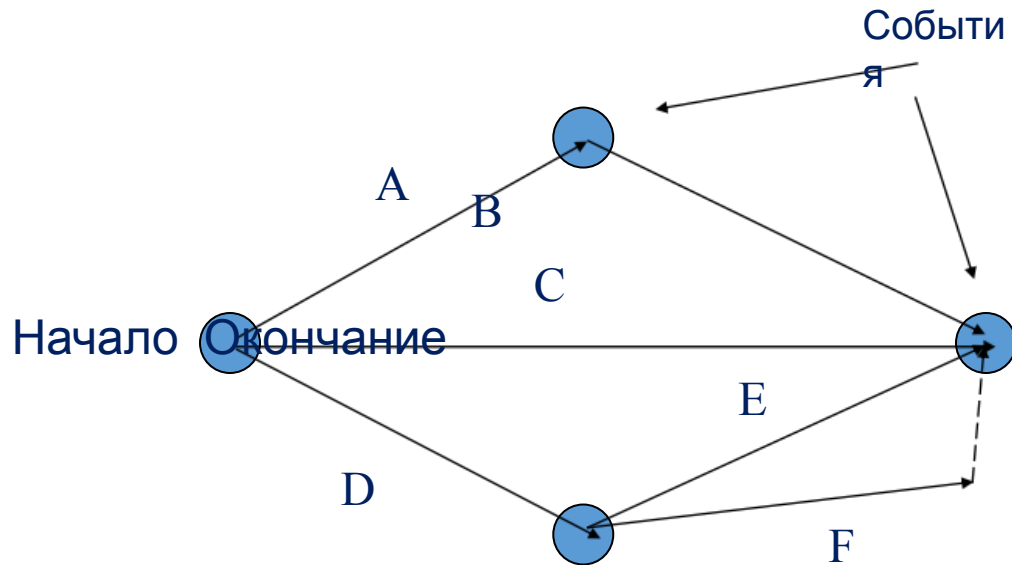
ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

- Сетевые графики
- Диаграмма предшествования
- Стрелочная диаграмма
- Метод критического пути

ДИАГРАММА ПРЕДШЕСТВОВАНИЯ

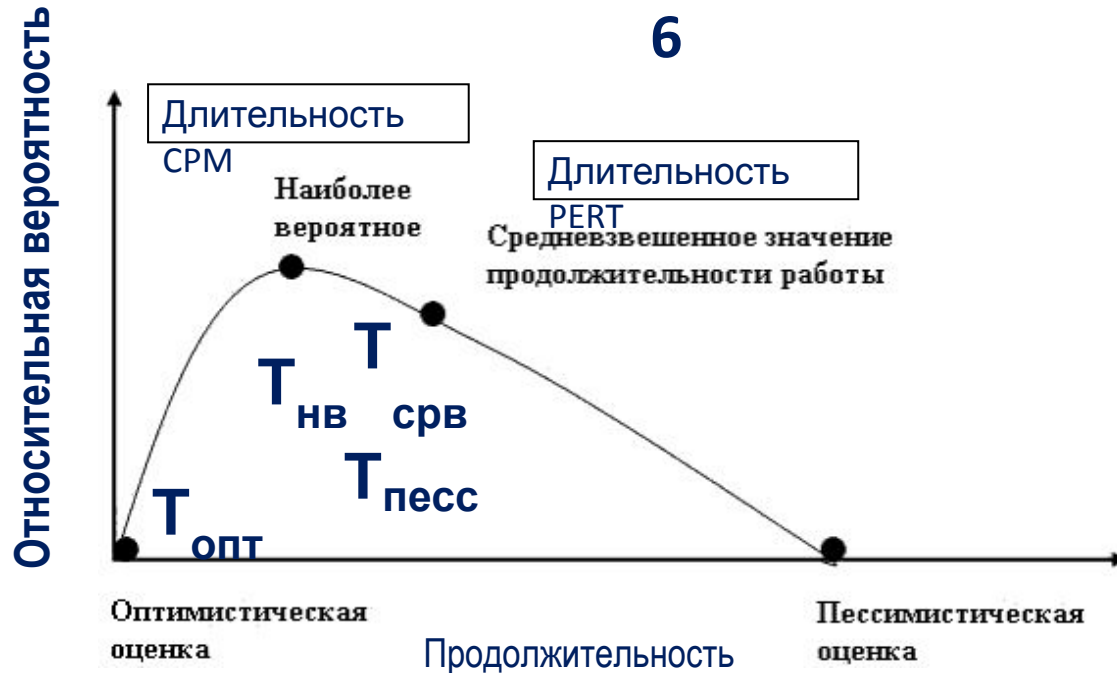


СТРЕЛОЧНАЯ ДИАГРАММА



PERT (МЕТОД АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ПРОГРАММ)

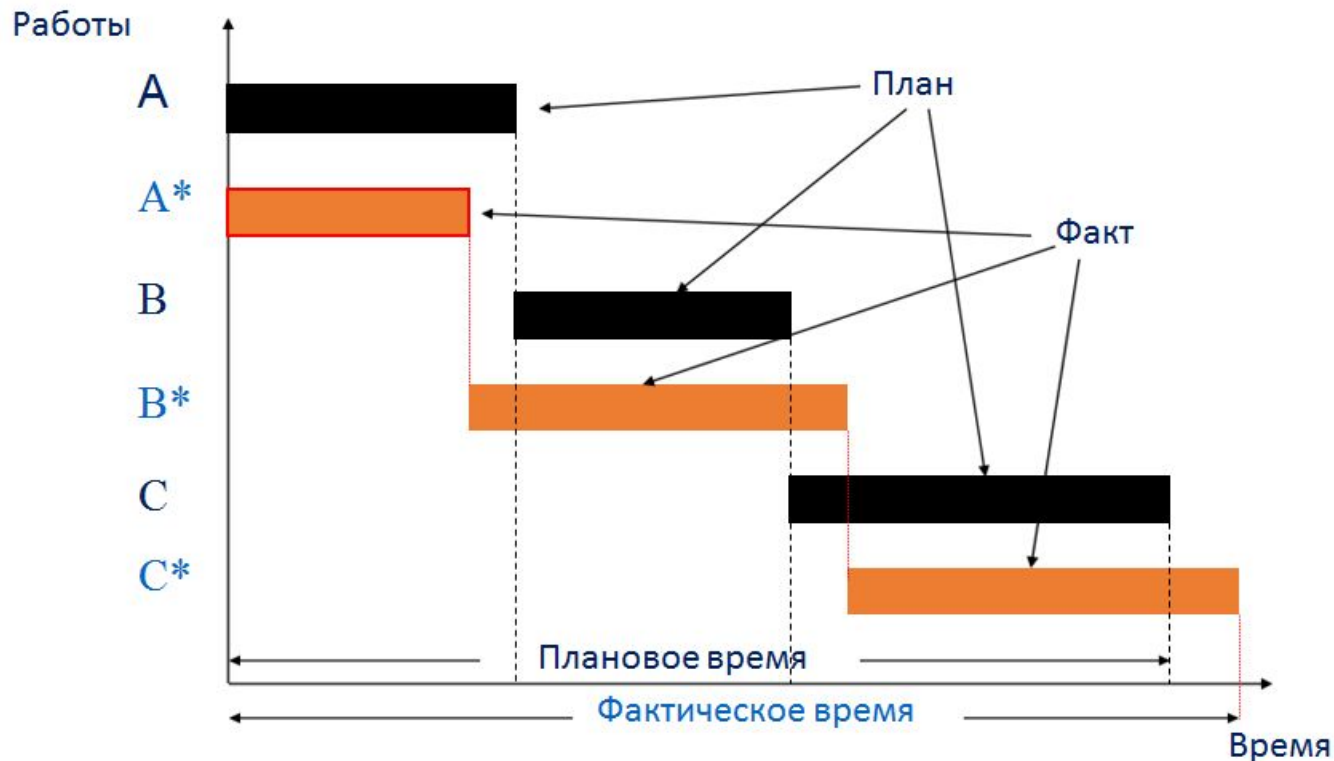
$$T_{\text{срв}} = \frac{T_{\text{опт}} + 4 * T_{\text{нв}} + T_{\text{песс}}}{6}$$



ВИДЫ СВЯЗЕЙ РАБОТ В ПРОЕКТЕ

- **Связь**
- **"Окончание-начало"**
 - это стандартная последовательность, при которой предшествующая работа должна завершиться до начала последующей
- **Связь**
- **"Начало-начало"**
 - это стандартная последовательность работ, при которой работы должны выполняться параллельно. В этом случае не требуется завершения предшествующей работы до начала последующей, для ее начала необходимо, чтобы предшествующая работа только началась
- **Связь**
- **"Окончание-окончание"**
 - в этом случае окончание последующей работы -1 контролируется окончанием работы предшественницы -2. В данном случае работы 1 и 2 должны закончиться одновременно
- **Связь**
- **"Начало-окончание"**
 - этот тип связи означает, что работа 1 должна закончиться до начала работы 2. Данный тип связи используется редко, но он может быть полезен, когда при планировании требуется задержать окончание работы на как можно более длительный срок, связав ее окончание с началом другой работы

ДИАГРАММА ГАНТТА



ОЦЕНКА СТОИМОСТИ



Эта схема показывает отклонение от расписания (ОР), разницу между поступлениями и бюджетом; и отклонение затрат (ОЗ), разницу между поступлениями и фактическими затратами.

- BCWS - базовая стоимость запланированных работ, которая показывает, сколько средств по плану должно быть потрачено к моменту проведения анализа.
- ACWP - фактическая стоимость выполненных работ, которая показывает, сколько фактически потрачено к моменту анализа.
- BCWP - базовая стоимость выполненных работ (освоенный объем), которая показывает, сколько по плану должен был стоить тот объем работ, который фактически был выполнен.

МЕТОД ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА



PV - Planned value - плановый объем (ПО)

EV - Earned value - освоенный объем (ОО)

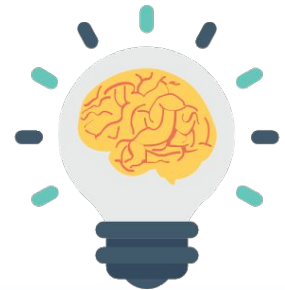
AC - Actualcost - фактические затраты (ФС)

BAC - Budgetedcostat completion—плановая стоимость всего объема работы по проекту

EAC - Estimate at completion —прогнозная оценка затрат на весь объем работы по проекту

МЕТОД ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА

- **CV= EV-AC** (costvariance), отклонение по затратам. Отклонения по затратам в % -CV/ EV(%)
- **CV> 0**, затраты меньше запланированных, **CV< 0**, затраты больше запланированных
- **CPI= EV/ AC**, индекс освоения затрат
- **SV= EV-PV** (schedulevariance), отставание от графика, отклонения по расписанию в % -SV/ PV(%)
- **SV> 0**, проект опережает планируемый прогресс, **SV< 0**, проект медленнее
- **SPI= EV/ PV**, индекс выполнения расписания планируемого прогресса
- **EAC= BAC / CPI = BAC * AC/EV**, оценка по выполнению, основанная на текущей продуктивности
- **ETC = EAC -AC**, оценка оставшейся стоимости проекта
- Степень выполнения работы, % = **EV/ BAC**,
- Степень выполнения бюджета, % = **AC / BAC**



КАРТА РИСКОВ ПРОЕКТА

(распределение рисков по категориям значимости)

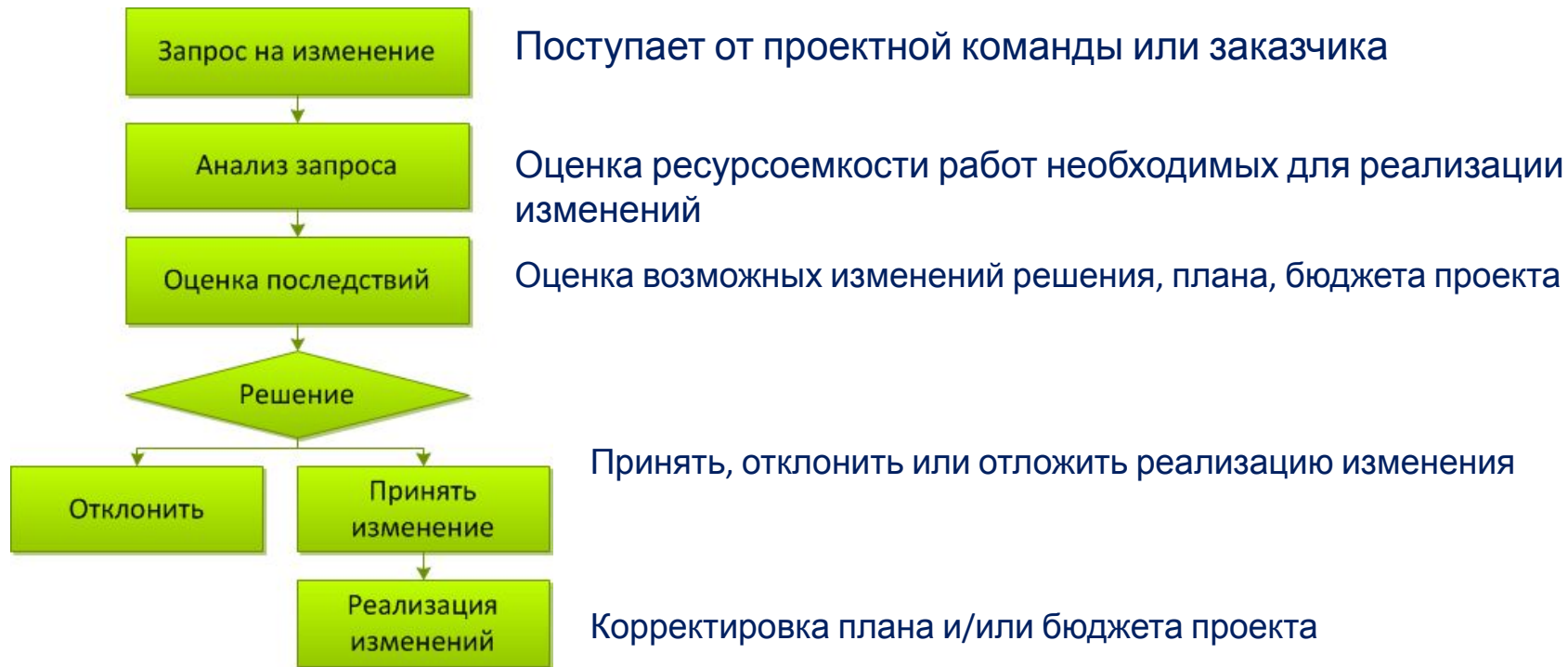
III	Критические риски
II	Значительные риски
I	Умеренные риски

УРОВНИ ВЕРОЯТНОСТИ	УРОВНИ СЕРЬЕЗНОСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ (УЩЕРБА)				
	Незначительный	Умеренный	Значительный	Высокий	Критический
Часто	II	II	III	III	III
Возможно	I	II	III	III	III
Маловероятно	I	II	II	III	III
Редко	I	I	II	II	III
Очень редко	I	I	I	II	II

ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В СОДЕРЖАНИЕ РАБОТ

- Изменения – неотъемлемая часть управления проектом.
- Изменения должны вноситься в расписание оперативно, с тем, чтобы руководитель проекта мог продолжать управлять выполнением работ. Эти изменения должны автоматически передаваться из системы управления расписанием в систему управления затратами.
- Для внесения любых изменений в исходный план необходимо получить утверждение клиента. Важно, чтобы менеджер проекта имел возможность вносить изменения в систему и подготавливать отчеты для внутреннего использования.
- Процесс внесения изменений может занять больше одного отчетного периода: требуется собрать все необходимые данные, провести анализ “что, если ...”. Только в случае утверждения изменений исходного плана, модифицированные данные будут добавлены в отчеты для клиента.
- Контроль изменений - это процесс, который необходимо планировать до начала реализации проекта.
- Для того, чтобы в будущем иметь возможность проследить ход изменений исходного плана, необходимо протоколировать все имеющиеся места модификации.
- В случае утверждения изменений они вносятся в исходный план. Сохранение нескольких исходных планов позволяет произвести глубокий анализ заверченного проекта и извлечь из него полезные уроки для будущих контрактов.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



ОСНОВНАЯ ПАРАДИГМА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СМОТРИ ВПЕРЕД!

УПРАВЛЯТЬ В ПРОЕКТЕ МОЖНО ТОЛЬКО ЕГО
ОСТАВШЕЙСЯ ЧАСТЬЮ

Следствие 1: Основные трудозатраты руководителя проекта по управлению должны быть сосредоточены в самом начале проекта

Следствие 2: Чем меньше времени осталось до окончания проекта, тем меньше возможностей у менеджера изменить что-либо



МОНИТОРИНГ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Инспекция
- Промежуточные обзоры развития проекта
- Тестирование
- Экспертиза
- Аудит

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ

- Метод простого контроля или 0/100
 - незавершенная работа имеет 0% выполнения, завершенная – 100% оплата исполнителю идет за завершенные работы
- Метод 50/50
 - 50% объема выплачивается в начале работ, остальные 50% по завершении
 - Контроль по вехам, контрольным точкам
 - каждой вехе приписывается определенная величина освоенного объема (оплачиваемых средств), начисляется, когда событие произойдет
 - Детальный контроль
 - оценка промежуточных состояний, (при оплате рекомендуется вводить коэффициент 0,8. с выплатой остатка по полном завершении)

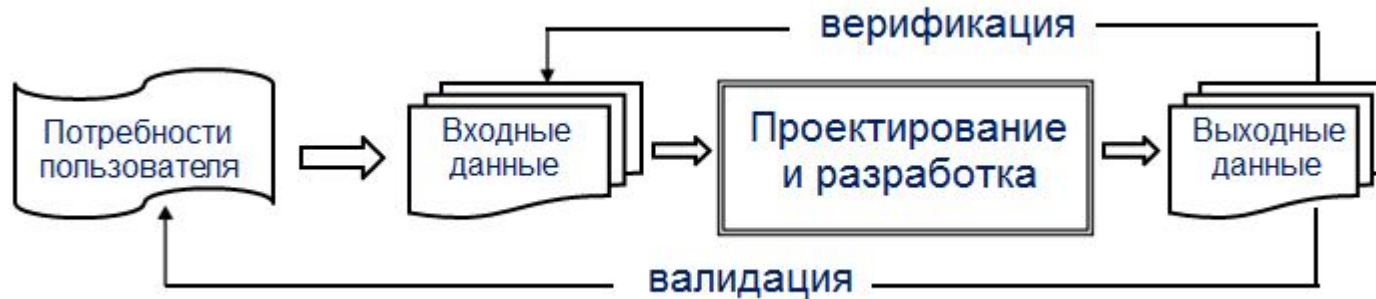
ВЕРИФИКАЦИЯ И ВАЛИДАЦИЯ

Верификация

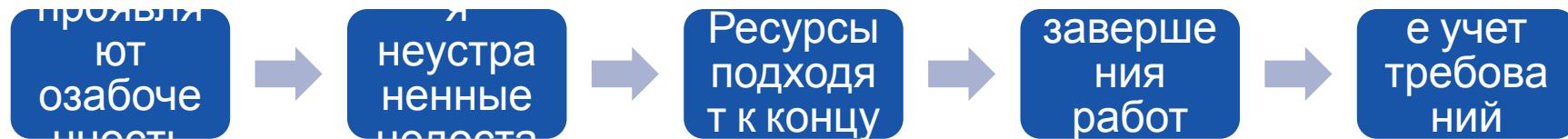
проверка продукта на соответствие входным данным (проектным требованиям, спецификациям)

Валидация

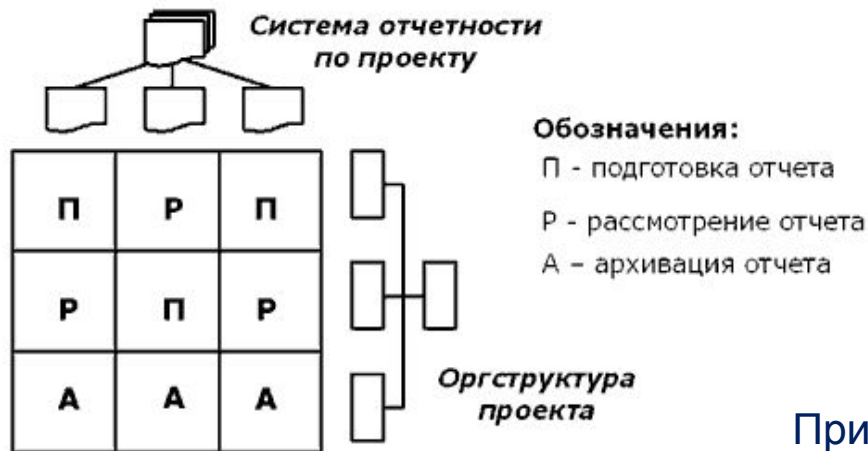
проверка продукта на соответствие потребностям пользователя



ТИПИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА



ДОКУМЕНТООБОРОТ И ОТЧЕТНОСТЬ В ПРОЕКТЕ



При построении матрицы отчетности необходимо соблюдать основное правило – по каждому отчету должны быть назначены ответственные за его подготовку, рассмотрение и архивацию

УСТАВ ПРОЕКТА

- это документ, содержащий информацию о вводных данных проекта.

Зачем нужен устав проекта

- Определить основные требования к результату проекта и характеристики самого проекта
- Формально запустить проект, т. к. только после подписания проект считается действительно существующим в Компании
- Наделить руководителя проекта определенным уровнем полномочий



Основание: решение Программного комитета ДВФУ
от «22» июня 2015г. № 5

УСТАВ ПРОЕКТА

Название проекта	Создание Центра междисциплинарных компетенций «Studia Humaniora»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	первый этап: июль 2015 – ноябрь 2015 второй этап: декабрь 2015 – август 2016
Оценка бюджета проекта (млн. руб.)	15
Кураторы	Зам. проректора по стратегическому развитию А.Б. Мартыненко Директор Школы гуманитарных наук Ф.Е. Ажимов
Руководитель проекта	Зам. директора по стратегическому развитию ШГН О.В. Бубеникова
Дата создания документа	22.05.2015

Цель проекта

1. Привлечение талантливых абитуриентов (ППКС СИ 4 Задача 4.1). Привлечение абитуриентов, имеющих высокий проходной балл при сдаче ЕГЭ, победителей олимпиад для обучения в университете из Дальневосточного федерального округа, других регионов России, и иностранных студентов (ПР Задача 4).
2. Повышение мотивации студентов и аспирантов к учебе и научно-исследовательской деятельности.

Результаты проекта

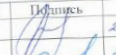
- 1 этап:
1. Создание Центра междисциплинарных компетенций «Studia Humaniora» в рамках совершенствования материально-технического, информационного и методического обеспечения учебной и научной деятельности в соответствии с приоритетными направлениями развития Школы гуманитарных наук, включая:
 - создание учебной цифровой мини-типографии «Humaniora Print»;
 - проведение смысловой эстетизации пространства;
 - оснащение конференц-зала ШГН «Humaniora Hall»;
 - создание учебной студии LIFE-вещания;
 - оснащение ресурсного центра коллективного пользования в социальных и гуманитарных науках.
- 2 этап:
1. Повышение среднего балла ЕГЭ по Школе гуманитарных наук (Мероприятие 4.1.3 Развитие системы предметных школ для талантливых и целеустремленных школьников и студентов).
 2. Повышение качества обучающихся университета, уровня их подготовки и профессиональных компетенций выпускников.

Целевые показатели и индикаторы Программы развития и Программы повышения конкурентоспособности ДВФУ

№	Наименование	Ед. изм.	Значение по годам	
			2015	2016
1	Средний балл ЕГЭ студентов Школы, принятых для обучения на очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (ПР ШГН)	балл	70	71
2	Количество иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах Школы (считается с учетом студентов из стран СНГ) (ПР ШГН)	чел.	38	61
3	Количество магистров+ординаторов+аспирантов, обучающихся на очной форме обучения (ПР ШГН)	чел.	250	270

Целевые показатели и индикаторы дополнены внутренними показателями результативности проекта в рамках Программы развития Школы гуманитарных наук.

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Директор Школы гуманитарных наук	Ф.Е. Ажимов		22.05.15
Начальник Отдела сопровождения проектной деятельности	Т.Е. Шушарина		23.05.15
Дирекция программ развития ДВФУ			
Зам. проректора по стратегическому развитию	А.Б. Мартыненко		



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПОСЛЕ ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА

- Роль заказчика (или пользователя результата) в организации работы
- Определение, когда заканчивается работа над результатом
- Определение, кому передается результат
- Определение процедуры передачи результата вместе с передачей ответственности за его будущую эксплуатацию
- Авторский надзор – это работа в проекте или отдельная функция



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

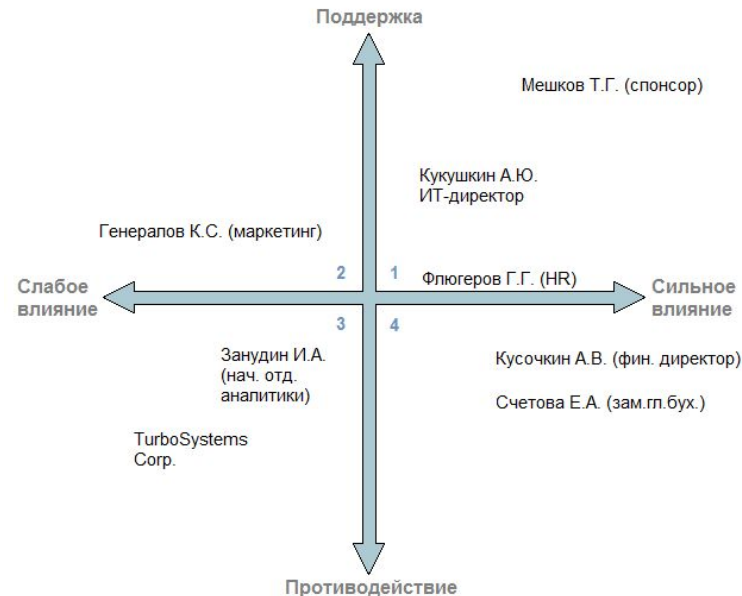


Проверочное задание

1. В результате реализации проекта компания хочет занять лидирующие позиции на рынке. **Сформулируйте цель проекта с учетом метода SMART.**
2. Цель проекта: проектирование, производство компонентов для монтажа, сборка прототипов установок, разработка устойчивого алгоритма/методик роста кристаллов для достижения высокого качества (бездефектного) при внедрении в промышленную серию. **Внесите изменение в цель проекта, чтобы ее звучание соответствовало методам SMART.**
3. Выберите любую проблему. Придумайте идею, которая могла бы ее разрешить. Сформулируйте цель проекта, направленного на решение данной проблемы. **Запишите решаемую проблему, идею решения и цель проекта.**
4. **Напишите основные компетенции руководителя проекта.**

Укажите свои ФИ и номер группы!

5. Согласно данной схеме, на каких стейкхолдеров надо обратить внимание в первую очередь и почему?



Пример жизненного цикла проекта

