

1. Основы управления проектами

Цель изучения дисциплины

выработка умения разработки и реализации проекта на основе детального анализа всех существующих факторов в медиабизнесе.

Задачи изучения дисциплины

- изучение проекта как объекта управления;
- изучение особенностей управления проектом в медиабизнесе и выработка методологии;
- изучение методологии анализа и синтеза управленческих решений при реализации проектов;
- формирование и разработка проектов;
- организация ресурсного обеспечения при управлении проектом;
- учет человеческого фактора в управлении проектом;
- организация управления проектом;
- содействие самостоятельной работе студентов в области управления проектами, которая позволит им отработать практические навыки планирования и управления проектами.

1.1. Определение проекта

- Термин «проект» происходит от англ. Project, что означает «то, что задумывается и планируется»

Бизнес-проект

- это ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с определенными количественными и качественными результатами, предполагаемыми потребностями в средствах и ресурсах и специфической организацией по его разработке и реализации.

Проект отличает

- Направленность на достижение определенных целей и конкретных результатов
- Необходимость координации выполнения многочисленных взаимосвязанных действий
- Ограниченная протяженность во времени, с четко определенным началом и концом

Замысел

Средства
реализаци
и

Цели
реализаци
и

Проект

- Уникален
- Нацелен на конкретный результат

Производственная деятельность

- Циклична
- Не имеет заранее определенного конца во времени

Проект как система деятельности

- Существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата

Проект

Системный подход

- Проект – это система временных действий, направленная на получение уникального, но точно определенного результата

Деятельностный подход

- Проект – это деятельность субъекта по переводу объекта из текущего состояния в состояние желаемого будущего, которая наиболее полно отвечает его представлениям

Характеристики проекта по системному подходу

разовость

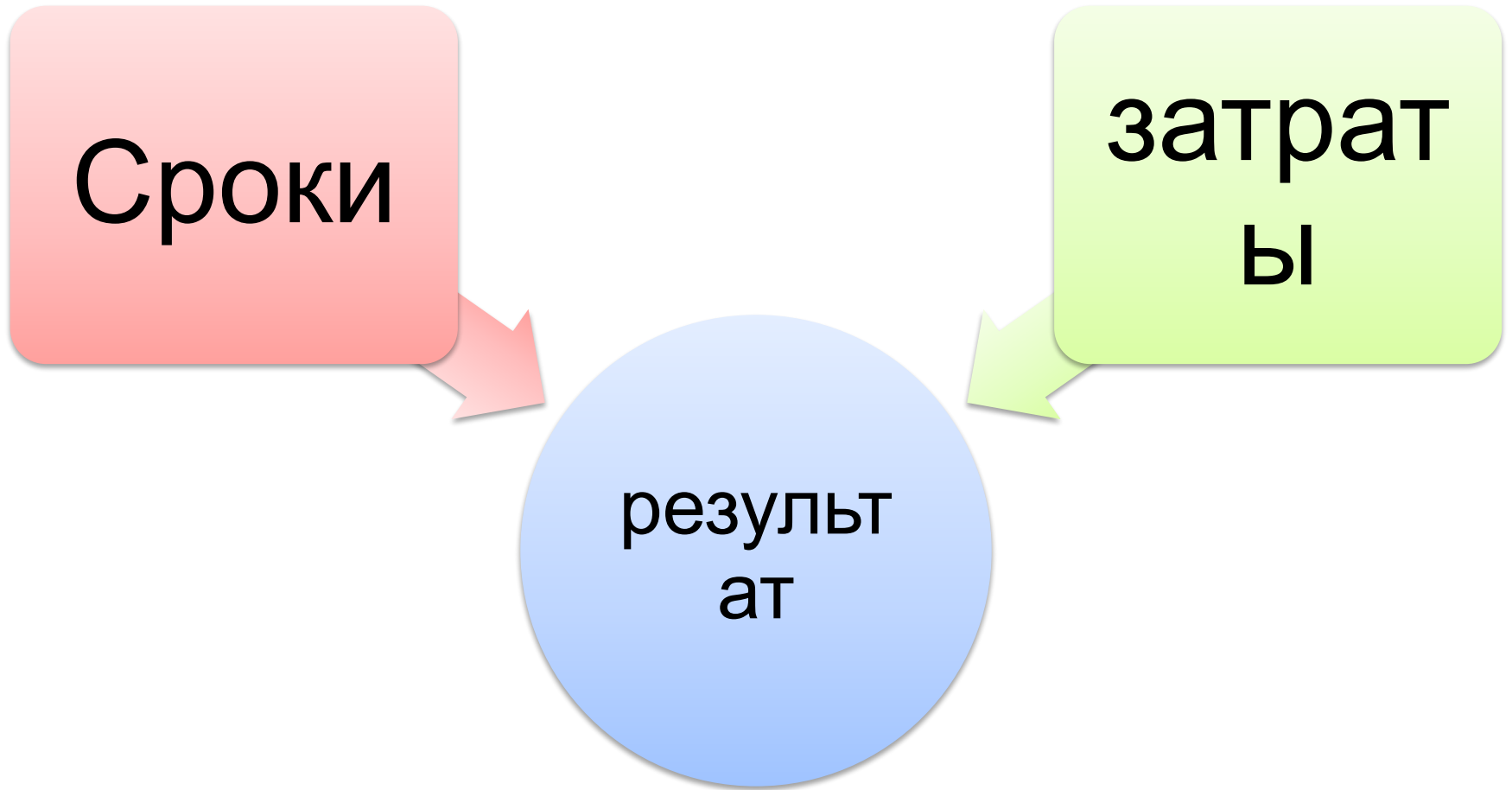
уникальность

ИННОВАЦИОННОСТ
Ь

результативност
Ь

временная
локация

Любой проект характеризуется критериями



Планирование и реализация проекта связаны с вопросами

Сколько времени это займет?

Во сколько это обойдется?

Совпадет ли конечный результат с планируемым?

Элементы проектной деятельности

Объект
проектировани
я

Субъект
проектировани
я

Цель
проектировани
я

Технология
проектировани
я

Средства и
методы
проектировани
я

Признаки бизнес-проекта

целостность;

временные и
ресурсно-
денежные
ограничения;

разграниченност
ь с другими
видами бизнеса;

неповторимость,

новизна,

наличие
правового и
организационног
о обеспечения;

информационная
и консалтинговая
поддержка.

1.2. Понятие, цели и задачи управления проектами

Управление проектом

- Методология организации, планирования, руководства координации человеческих и материальных ресурсов за все время существования и реализации проекта, направленное на эффективное достижение целей проекта, с использованием современных технологий управления.

Задачи управления проектами

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта

Функции управления проектом



Методы управления проектами

ПОЗВОЛЯЮТ:

- Определить цели проекта и провести его обоснование
- Определить основные объемы и источники финансирования
- Подобрать исполнителей, подготовить и заключить контракты
- Определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы
- Рассчитать смету и бюджет проекта, планировать риски
- Обеспечить контроль за ходом выполнения проекта

Базовые понятия проекта

Миссия проекта

- Это основная цель проекта
- Главная задача проекта, которая
- Детализирует статус проекта
- Обеспечивает ориентиры для остальных целей проекта
- Создает основу для разработки стратегии проекта

Стратегия проекта

- Это общее направление деятельности, которое позволит реализовать цели и задачи проекта.

Результат проекта

- Это разработанный продукт или полезный эффект от реализации проекта



Управляемые параметры проекта

- Объемы и виды работ по проекту
- Стоимость проекта
- Временные параметры
- Ресурсы, требуемые для осуществления проекта
- Уровень качества

1.3. История управления проектами

История управления проектами

- Масштабные проекты осуществлялись в течении всей истории человечества, но как отдельная дисциплина «Управление проектами» стало развиваться только в XX веке
- Основы «Управления проектами» как отдельной дисциплины было заложено в 30 гг. 20 века и связано с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США: авиационных в US Air Corporation и нефтегазовых в известной фирме Exxon

Вехи управления проектами

30-50 е годы

- Ставятся отдельные задачи по управлению проектами

60-е годы

- Развитие методов сетевого планирования

70-е годы

- Развитие системного подхода к управлению проектами

80-е годы

- Управление проектами формируется как сфера профессиональной деятельности

90-е годы

- Дальнейшее развитие управления проектами

2000- е годы

- Создание философии управления проектами
- Переход к «проектной» экономике

Вехи развития управления проектами: 30-50 гг

- 1937 г. - американским ученым Гуликом была осуществлена первая разработка по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов.
- 1956 г. - компания "Дюпон де Немур" (Du Pont de Nemours Co.) образовала группу для разработки методов и средств управления проектами.
- 1957 г. - коллективом Remington Rand , возглавляемым Kelly и Walker, был разработан метод критического пути (СРМ) с программной реализацией на ЭВМ UNIVAC.
- 1957-58 гг. для программы "Поларис" (US Navy) была разработана и опробована система сетевого планирования PERT.
- 1959 г. - комитетом Андерсона (NASA) был предложен системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу.
- Разработанные в 1956-58 гг. методы и техника сетевого планирования дали мощный толчок развитию УП.
- Развитие УП в 50-е гг. завершилось публикацией Gaddis в Harvard Business Review первой обобщающей статьи по управлению проектами.

60-е годы – развитие методов сетевого планирования

- Развитие УП концентрируется почти исключительно на методах и средствах PERT и CPM;
- Расширяется сфера применения сетевых методов. Начинается распространение сетевых методов УП в Европу и другие континенты;
- Дальнейшее развитие организационных форм, появление матричной формы организации;
- Лауренс и Лорш, Галбрейт и др. предложили виды возможных интеграционных механизмов и условия, при которых они должны быть использованы;
- Разрабатывается целостная система материально-технического обеспечения (1966);
- Появляется система GERT (1966), использующая новую генерацию сетевых моделей

70-е годы – развитие системного подхода к управлению проектами

- Продолжается развитие и внедрение систем сетевого планирования и управления.
- Метод СРМ получает законодательную поддержку.
- В УП учитывается "внешнее" окружение проектов и формальное влияние внешних факторов - экономических, экологических, общественных и др.
- Решаются проблемы руководителя проекта и команды проекта (1971).
- Разрабатываются методы управления конфликтами (1977).
- Рассматриваются организационные структуры УП (1977-79).
- Создаются профессиональные организации управления проектами:
- в Европе - Международная Ассоциация управления проектами (IPMA);
- в Северной Америке - Институт управления проектами (PMI);
- в Австралии - Австралийский институт управления проектами (AIPM);
- в Азии - Японская ассоциация развития инжиниринга (ENAA).

80-е годы – управление проектами формируется как сфера профессиональной деятельности

- Развивается управление качеством в проекте.
- Осознается высокая роль и значение партнерства и слаженной работы команды проекта.
- Управление риском выделяется в самостоятельную дисциплину в сфере УП.
- Появляются компьютеры четвертого поколения и новые информационные технологии, что обеспечивает более эффективное использование методов и средств УП.
- В США публикуется первая коллективная работа института PMI - Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по УП), в которой определены место, роль и структура методов и средств УП и их вклад в общее управление.
- УП окончательно сформировалось как самостоятельная междисциплинарная сфера профессиональной деятельности.

90-е годы

- Осознание возможностей и полезности применения УП в нетрадиционных сферах: социальные и экономические проекты, крупные международные проекты и др. Изучение возможности использования УП как методов и средств управления реформами.
- Осознание необходимости и возможности, а так же практическое начало процессов глобализации, унификации и стандартизации в области УП.
- Начало разработки и использования в УП новых информационных технологий на основе всемирной компьютерной сети Интернет.
- Разработка и ввод в действие программ сертификации менеджеров проекта.
- Разработка и ввод в действие международных (ISO 10006) и национальных (APM, PMI, AI PM) стандартов по управлению проектами.

2000-е годы

- Создание философии управления проектами.
- Переход к «проектной» экономики
- Внедрение методов «проектного» управления в традиционный производственный процесс

1.4. Классификация проектов

Типы проектов в зависимости от масштаба

микрoproject

- Делается для себя, одним человеком или небольшой группой
- Не требует внешнего финансирования

Малый проект

- Не велик по масштабу, ограничен по объемам
- Может быть сделан одним исполнителем, не нужно создавать отдельную команду

Средний проект

- Они имеют сравнительно небольшую длительность — 2–5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты

мегапроект

- Нередко содержат множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью

Типы проектов в зависимости от сложности

простой

Технически
сложный

Организационно
сложный

Ресурсно
сложный

Комплексно
сложный

В зависимости от масштаба проекта

межгосударствен
ые

международные

национальные

межрегиональные
и региональные

межотраслевые и
отраслевые

корпоративные

ведомственные

проекты одной
организации

По требованию к качеству и способам его обеспечения

Бездефектны
й

- Направлен на повышение качества товаров

Модульный

- Направлены на обеспечение определенного уровня качества по одному из направлений

Стандартный

- Не имеет особых требований к качеству

По сферам и направлениям деятельности

Строительный

инжинирингов
ый

финансовый,

маркетинговый

Технический

технич
ко-
экономический

Консалтинговый

научно-
технический

экологический

социальный,

политический

По характеру целевой задачи проекта

Антикризисный

Маркетинговый

Реструктуризац
ия

Инновационный

Чрезвычайный

Типы проектов в зависимости от особенностей финансирования

Инвестиционный

- Инвестор вкладывает средства в расчете на получение прибыли

Спонсорский

- Спонсор дает средства на поддержку проекта, так как это может стать для него хорошей рекламой

Кредитный

- Под проект берется кредит, например, в банке

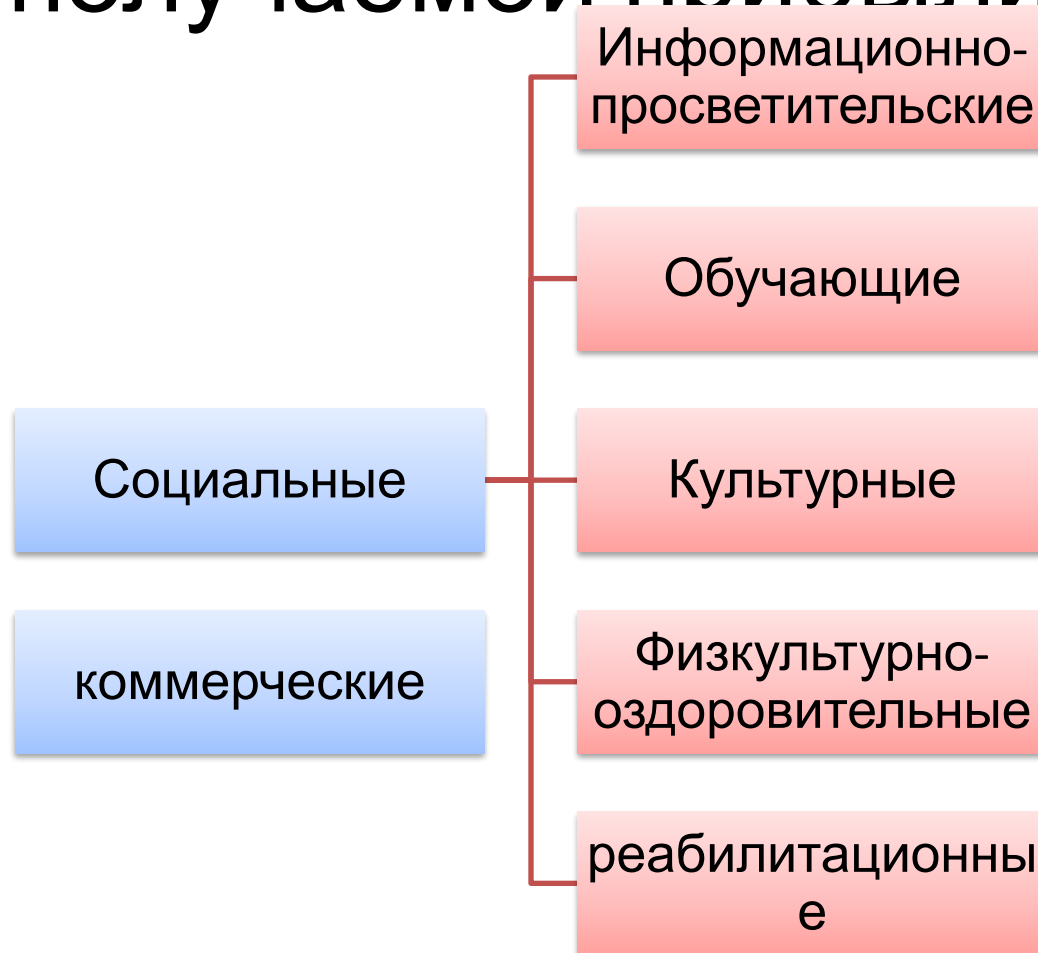
Бюджетный

- Проект финансируется из бюджета любого уровня

Благотворительный

- Проект не предполагает прибыли, финансируется из добровольных пожертвований

Типы проектов в зависимости от затрачиваемых ресурсов и получаемой прибыли



По главной причине возникновения проекта

Открывшиеся
возможности

Чрезвычайная
ситуация

Реструктуризац
ия

Необходимость
преобразований

Реорганизация

1.5. Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта

- Совокупность всех этапов проектной деятельности
- промежуток времени между моментом появления проекта (началом его реализации) и моментом его ликвидации

Начало проекта

- Появление бизнес-идеи
- Разработка проектной документации
- Начало вложения денежных средств

Окончание проекта

- Ввод в действие объектов и использование результатов проекта
- Достижение проектом заданных результатов
- Прекращение финансирования
- Вывод объектов проекта из эксплуатации
- Серьезные изменения в проект, не предусмотренные первоначальным планом (модернизация)

Жизненный цикл проекта (Шапиро В.Д., Мазур И.Д.)

Технико-экономическое обоснование

```
graph TD; A[Технико-экономическое обоснование] --> B[Планирование и разработка проекта]; B --> C[Производственный]; C --> D[заключительный];
```

Планирование и разработка проекта

Производственный

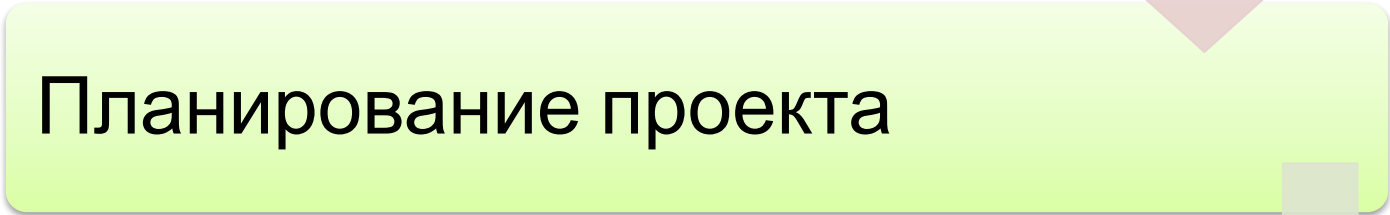
заключительный

Жизненный цикл проекта (Ф. Бэгьюли)

Разработка концепции
проекта



Планирование проекта

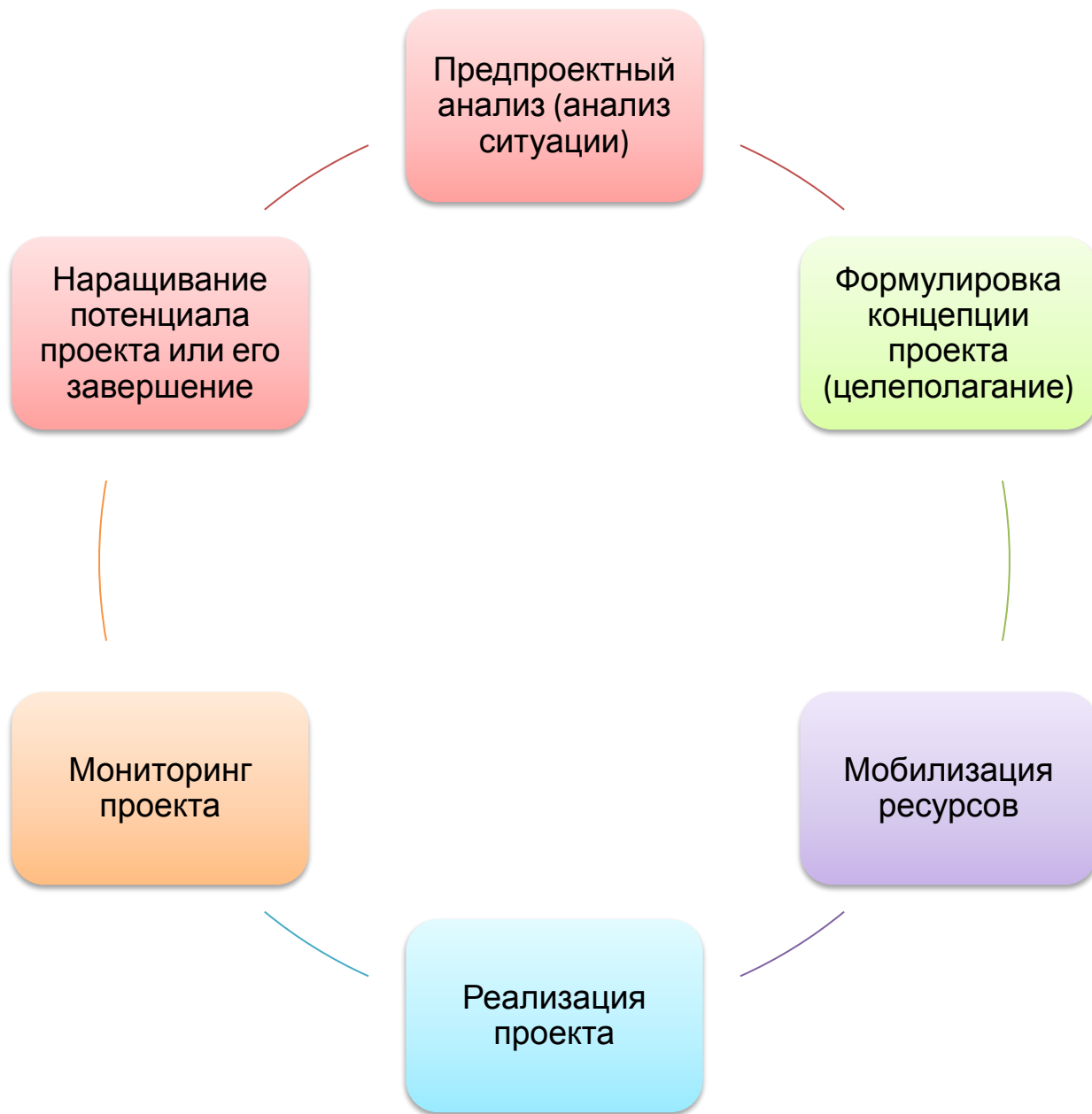


Осуществление проекта



Завершение проекта

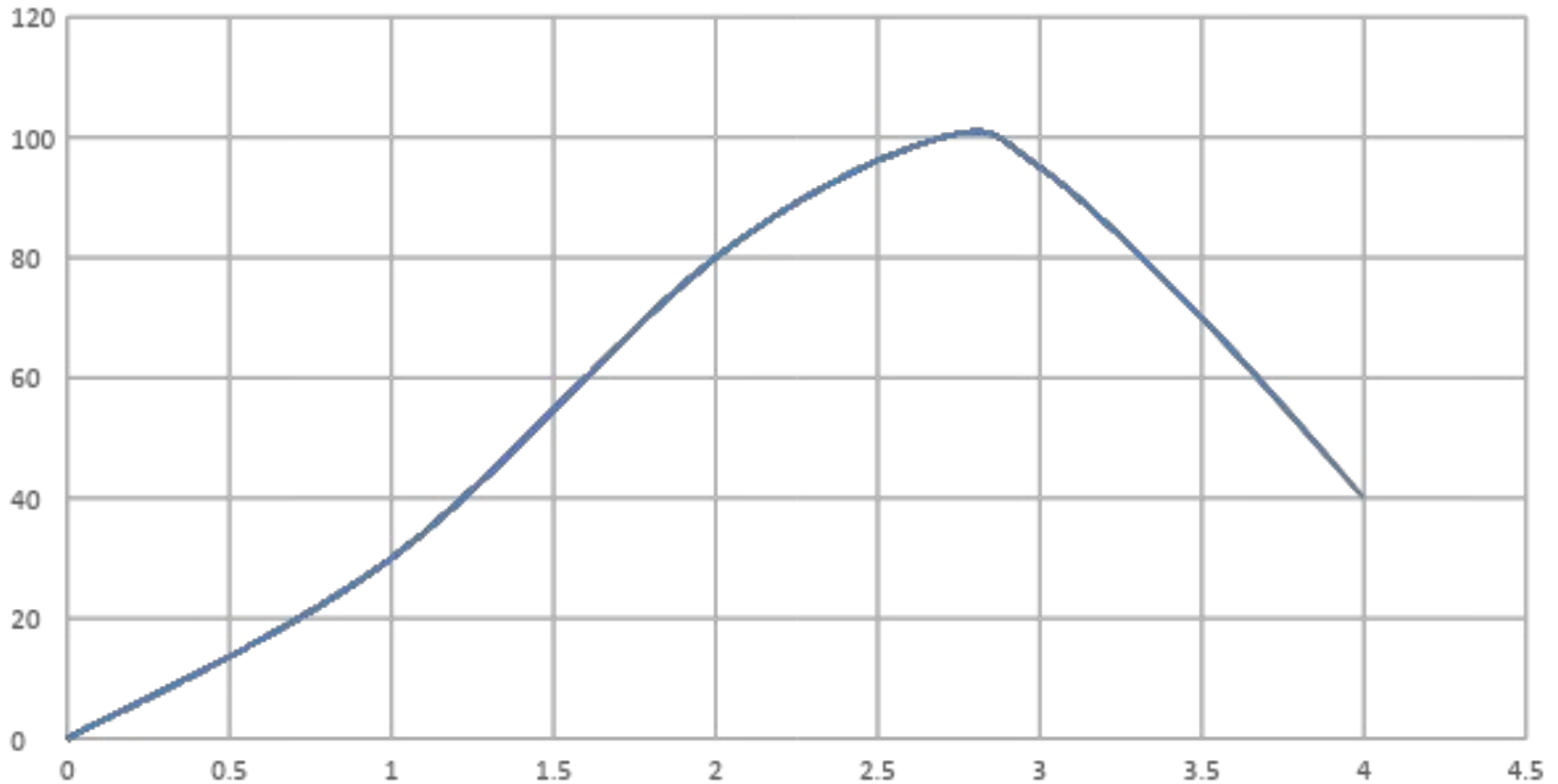




Фаза	Разработка концепции проекта	Планирование и организация выполнения	Реализация проекта	Завершение проекта
Характер деятельности	Концептуальная деятельность	Организационная, планировочная	Исполнительная, координационная, контрольная	Отчетная
Этапы	Инициирование. Определение. Создание проектной команды	Определение структуры проекта. Планирование выполнения проекта. Планирование ресурсов проекта. Организация выполнения	Реализация проекта. Координация. Контроль	Завершение
Издержки, затраты	Незначительные, медленно растут	Средние, растут	Высокие, быстро растут	Средние, снижаются
Участники	Заказчик. Спонсор. Руководство предприятия. Специалисты	Проектная команда. Спонсор. Руководство	Инвестор. Исполнители. Проектная команда	Проектная команда. Исполнители. Руководство. Заказчик. Инвестор

График затрат на проект (кривая)

Значения Y



1.5. Участники проектов

Участники проекта

- Обеспечивают реализацию проекта
- В зависимости от типа проекта в нем принимают участие от одной до нескольких сотен организаций

Субъекты бизнес-проектов

инициатор

- сторона, автор главной идеи проекта

заказчик

- главная сторона, заинтересованная в реализации проекта и достижении его целей, в перспективе владелец и пользователь результатов проекта

**инвестор
ы**

- сторона (стороны), владеющие инвестициями в проект, например, в виде кредитов

Субъекты бизнес-проектов

руководител ь проекта

- лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия руководству всеми рабочими (процессами) по разработке и реализации проектов: планированию, контролю и координации действий всех участников проекта, мониторингу в течение жизненного цикла проекта до достижения установленных целей и результатов или соблюдения установленных сроков, снижение и качественных параметров;

Субъекты бизнес-проектов

команда
проекта

- создаваемая на срок осуществления проекта организационная структура с соответствующими специалистами

Прочие
организаци
и

- различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, привлекаемые к разработке и реализации проекта