

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ВВЕДЕНИЕ

---

**Разова Елена Леонидовна, PMP®**

к.философ.н,

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им.

Янки Купалы



# Содержание темы 1.

- Термины и определения проектного менеджмента.
- Фазы и жизненный цикл проекта.
- Процессы управления проектом.
- Роль руководителя проекта.
- Связь успеха проекта с организационной структурой.
- Условия успеха и причины провала проекта.

# Международные стандарты



США,  
1969 г.



Швейцария,  
1965 г.

# Зачем нужны стандарты в управлении проектами?

- **Отражение лучшей практики**
  - Стандарты в области управления проектами отражают лучший мировой опыт в области управления проектами
- **Взаимодействие**
  - Стандарты являются основой взаимодействия, особенно в больших и международных проектах
- **Сертификация**
  - Стандарты являются основой для сертификации специалистов в области управления проектами
- **Системная модель**
  - Стандарты отражают системную модель отдельной области менеджмента – управления проектами

# ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

---

Термины и определения

## Из былого...

*Все прожекты зело исправны быть должны, дабы казну зрящно не засорять и отечеству ущерба не чинить.*

*Кто прожекты станет абы как ляпать, того чина лишу и кнутом драть велю".*

*Петр I*

# Проектируем...

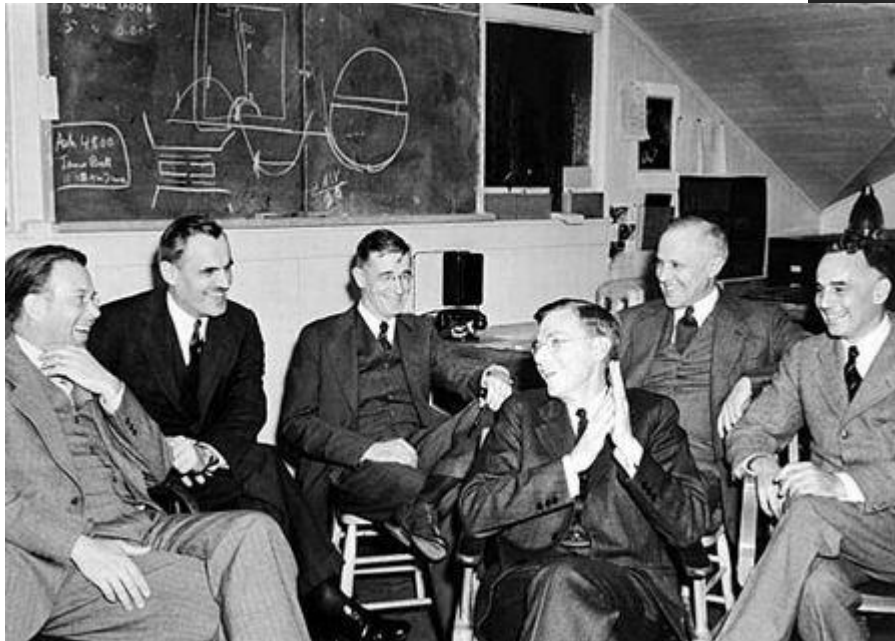
- Все, когда люди инициируют переменны, они управляют проектами.
- Проектом называется любая работа, которая выполняется однократно.
- Реализация каждого проекта приводит к созданию чего-либо уникального.



# История проектного менеджмента

- Управление проектами в его современном виде возникло в 1950-е годы. Предмет управления проектами сформировался в недрах военных структур.
- Формальная наука управления проектами оформилась после Второй мировой войны, когда американское правительство инициировало крупные военные проекты по разработке новых систем оружия.
- Первым в мире проектом, в котором использовались современные методы проектного менеджмента был Манхэттенский проект.





d at the American  
of Physics



**ПЕРЕМЕНЫ КОСНУЛИСЬ  
БУКВАЛЬНО ВСЕГО, ЧТО ОКРУЖАЕТ  
НАС, А ПЕРЕМЕНЫ – ЭТО ПРОЕКТЫ.**

---

**Великие переменны = Больше  
инноваций = Больше  
проектов.**

# Искусство управления проектами

**Искусство** – неотъемлемая составляющая успеха каждого проекта.

- Искусство проектного менеджмента – «политическое» мастерство и мастерство межличностного общения, умение принимать творческие решения в условиях отсутствия информации, интуитивное понимание того, в каких случаях можно поручать тем или иным из своих подчиненных выполнение той или иной работы и т.д.



# Основные термины (1 из 4)

Термин	Определение
Проект	Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Предприятие называется временным, т.к. каждый проект начинается и заканчивается в определенный момент. Конец проекта наступает тогда, когда достигнуты цели данного проекта или становится очевидно, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты, в результате чего происходит закрытие проекта.
Подпроект	Ряд задач в рамках одного проекта, выделяемых с целью развить проект на более управляемые элементы или части
Программа	Ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

# Основные термины (2 из 4)

Термин	Определение
Управление проектом	Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.
Портфель	Набор проектов или программ и других работ, которые могут быть НЕ связанными друг с другом, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.
Управление портфелем	Централизованное управление одним или несколькими портфелями, включая идентификацию, определение приоритетов, авторизацию и управление проектами, программами и другими имеющими отношение работами для достижения стратегических целей

# Основные термины (3 из 4)

Термин	Определение
Последовательная разработка	непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок в процессе исполнения проекта и. благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющихся результатом многократного повторения процесса планирования.
Офис управления проектами (РМО)	Подразделение или организация, выполняющие определенные обязанности в отношении централизованного и скоординированного управления проектами, которые входят в зону его ответственности

# Основные термины (4 из 4)

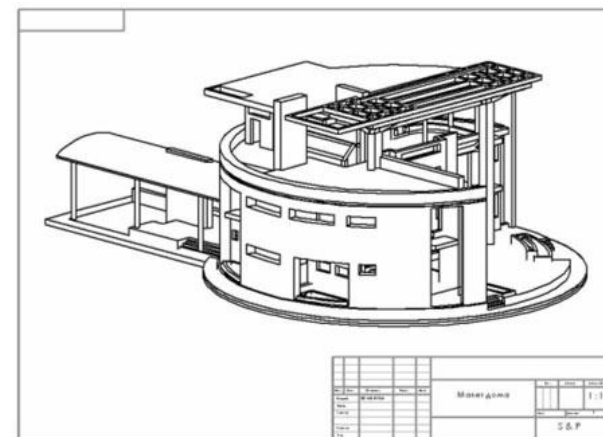
Термин	Определение
Спонсор	<p>Лицо или организация, обладающая полномочиями по выполнению, делегированию и обеспечению завершения следующих обязательств по проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формализация соглашений с организацией-поставщиком</li><li>- одобрение на начало проекта или фазы проекта</li><li>- принятие результатов проекта</li><li>- расходы по стоимости или цене проекта, или по тому и другому, как указано в соглашении</li></ul>



# Понятие проекта

- Проект – это документально оформленный план сооружения или конструкции (аналог design).
- Предварительный текст документа (exposure draft).
- Замысел, план (plan, intention, design).

Это **временное** предприятие, предназначенное для создания **уникальных** продуктов, услуг или результатов (РМВоК).



# Результаты проекта

- **Продукт**, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- Способность предоставлять **услуги** (например, бизнес-функции, поддерживающие производство или дистрибуцию) ;
- **Результаты**, такие как последствия или документы (например, исследовательский проект производит данные, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-то нового процесса для общества).

# Характеристики проекта

- **Уникальный:** проекты создают нечто, что не было сделано ранее таким же образом, поэтому они уникальны.
- **Временный:** имеет определенные даты начала и завершения.

NB! Временный характер не относится к результату или продукту проекта. Обычно проекты имеют долговременный эффект.

- Считается **завершенным**, если:
  - цели проекта достигнуты
  - определено, что проект более не жизнеспособен.
- Проект **успешен**, если ожидания заинтересованных сторон удовлетворены.

## Особенности проекта: последовательная разработка (Progressive elaboration)

- Процесс постепенного, пошагового определения и уточнения характеристик и особенностей проекта
- Например, первоначальное содержание работ по проекту уточняется после более детального прояснения задач и ожидаемых результатов.
- Последовательная разработка повышает возможности команды проекта достичь более высокого уровня детализации и вносить неизбежные в ходе проекта изменения.
- Включает конкретизацию требований и содержания.

# Особенности проекта: неопределенность и риск

- Все проекты планируются до их реализации, поэтому содержат элемент неопределенности.
- Неопределенность порождает риск возникновения неблагоприятных ситуаций.
- Основной риск заключается в том, что дорогостоящие ресурсы, инвестированные в проект, не приведут к ожидаемым результатам.

# Примеры проектов

- Разработка нового продукта или услуги;
- Осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;
- Разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- Строительство здания или сооружения;
- Внедрение новой процедуры или нового процесса на предприятии.

# Проекты v.s. операции

- Работа выполняется либо в виде операций, либо в виде проектов.

## **Операционная деятельность организации:**

- функция, направленная на непрерывное выполнение действий по производству одного и того же продукта или предоставлению повторяющихся услуг.
- постоянный вид деятельности, который производит повторяющиеся результаты, при этом ресурсы выделяются для выполнения практически аналогичного ряда задач в соответствии со стандартами, внедренными в жизненный цикл продукта.

# Проекты v.s. операции

- Эти два типа работ могут пересекаться. Возможны случаи, когда проекты осуществляются в рамках текущих операций и наоборот.
- Проектная деятельность требует управления проектами, операционная деятельность требует управления бизнес-процессами или управления операциями.
- Традиционная теория управления основывается исключительно на текущих операциях.



# Проекты v.s. операции

- Цель операции – функционирование организации
- Цель проекта – достичь целей и завершиться.
- По завершению проекта результат проекта может превратиться в операции.

# Проекты v.s. операции

## Общее:

- выполняются людьми;
- ограничены в своих ресурсах;
- планируются, исполняются и контролируются.

## Отличия:

- операции – это продолжающиеся и повторяющиеся мероприятия,
- проекты являются временными и уникальными.

# Примеры интеграции результатов проектов бизнес-процессами

- Разработка новых продуктов / услуг
- Введение в действие продукта / услуг
- Реализация проектов, влияющих на культуру, организационную структуру или уровень персонала организации.
- Разработка/улучшение информационной системы

# ФАЗЫ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

---

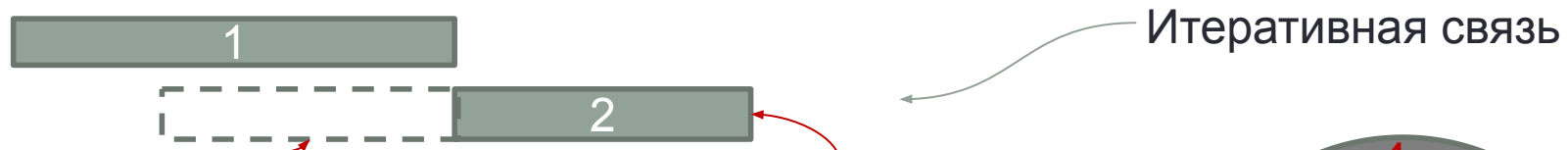
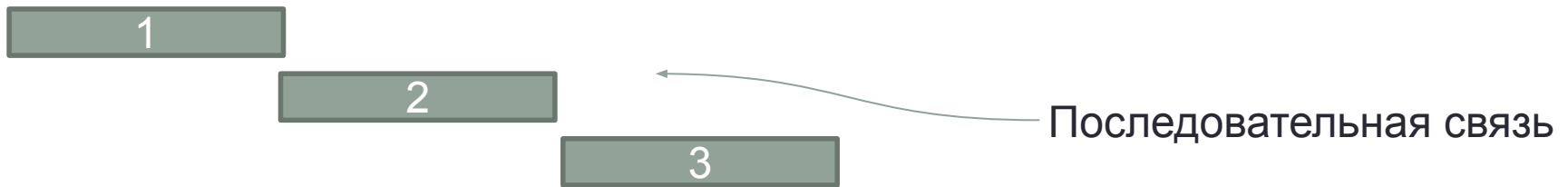
# Фазы проекта v.s. Жизненный цикл проекта

- Большинство проектов состоит из фаз.
- Все проекты имеют одинаковый жизненный цикл.

# Фазы проекта

- Сегменты работ, которыми проще управлять, планировать и контролировать;
- Завершается результатом: материальным, измеримым, легко подтверждаемым, уникальным для проекта;
- Количество фаз может быть от 1 до  $\infty$ , число зависит от сложности проекта и отрасли.
- Фазы последовательны (могут перекрываться).
- Конец фазы позволяет принимать решение о продолжении проекта или переходе на следующую фазу.

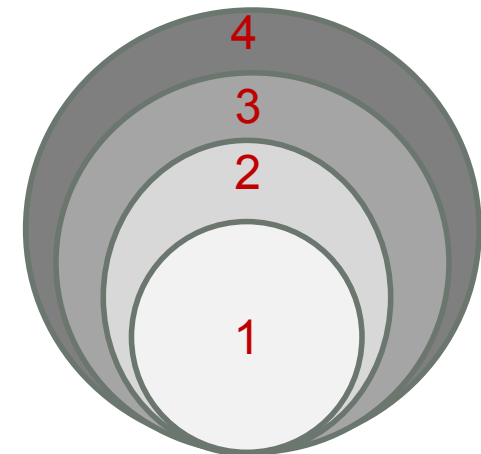
# Типы отношений между фазами



планирование 2-й фазы

исполнение 2-й фазы

Инкрементная связь



# Связи между фазами

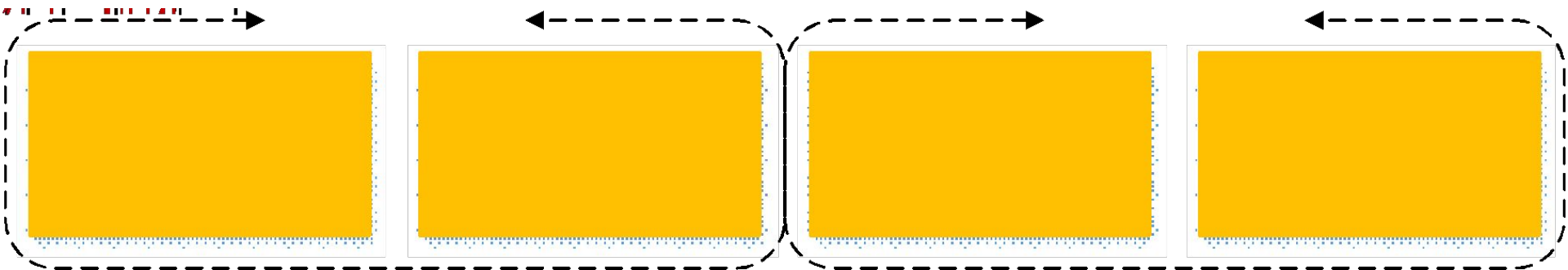
- **Последовательная связь:** фаза начинается только после завершения предыдущей фазы.
- **Перекрывающаяся связь:** фаза начинается до завершения предыдущей фазы (метод сжатия сроков).
- **Итерационная связь:** в любое заданное время планируется только одна фаза, а планирование следующей осуществляется по мере выполнения работ в рамках текущей фазы и получения результатов.
- **Инкрементная связь**



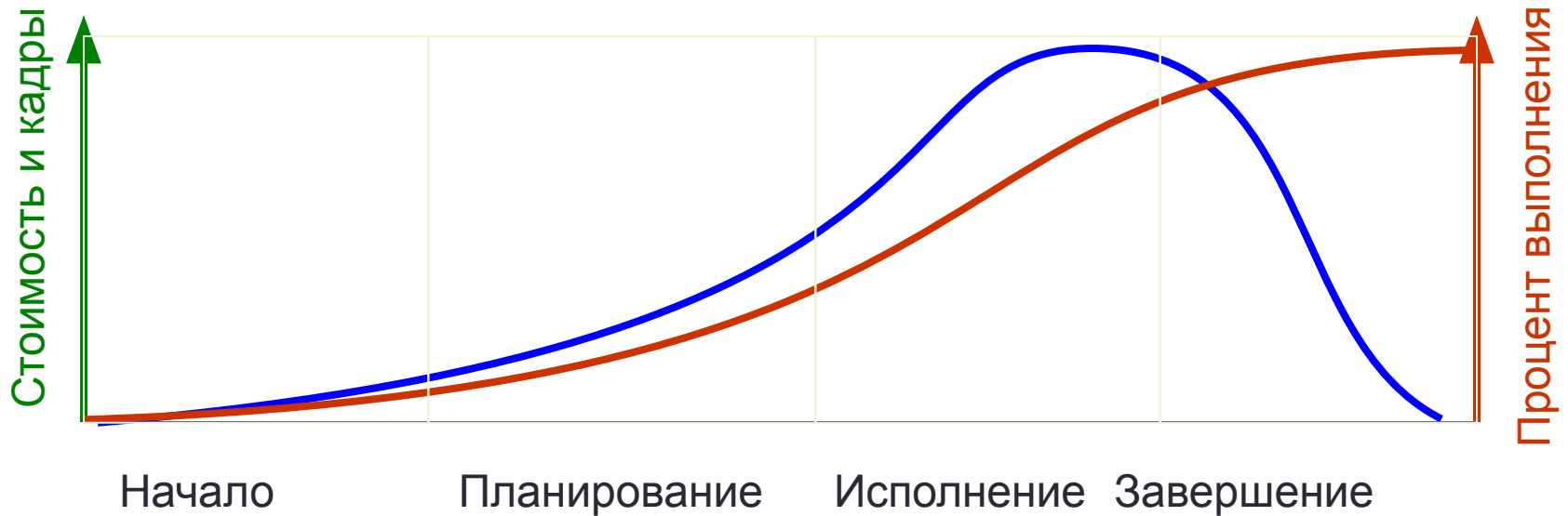
# Жизненный цикл проекта

- Одинаковый для любого проекта, включающий:
  - начало проекта;
  - планирование и организацию работ;
  - исполнение работ;
  - закрытие проекта.
- Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ.

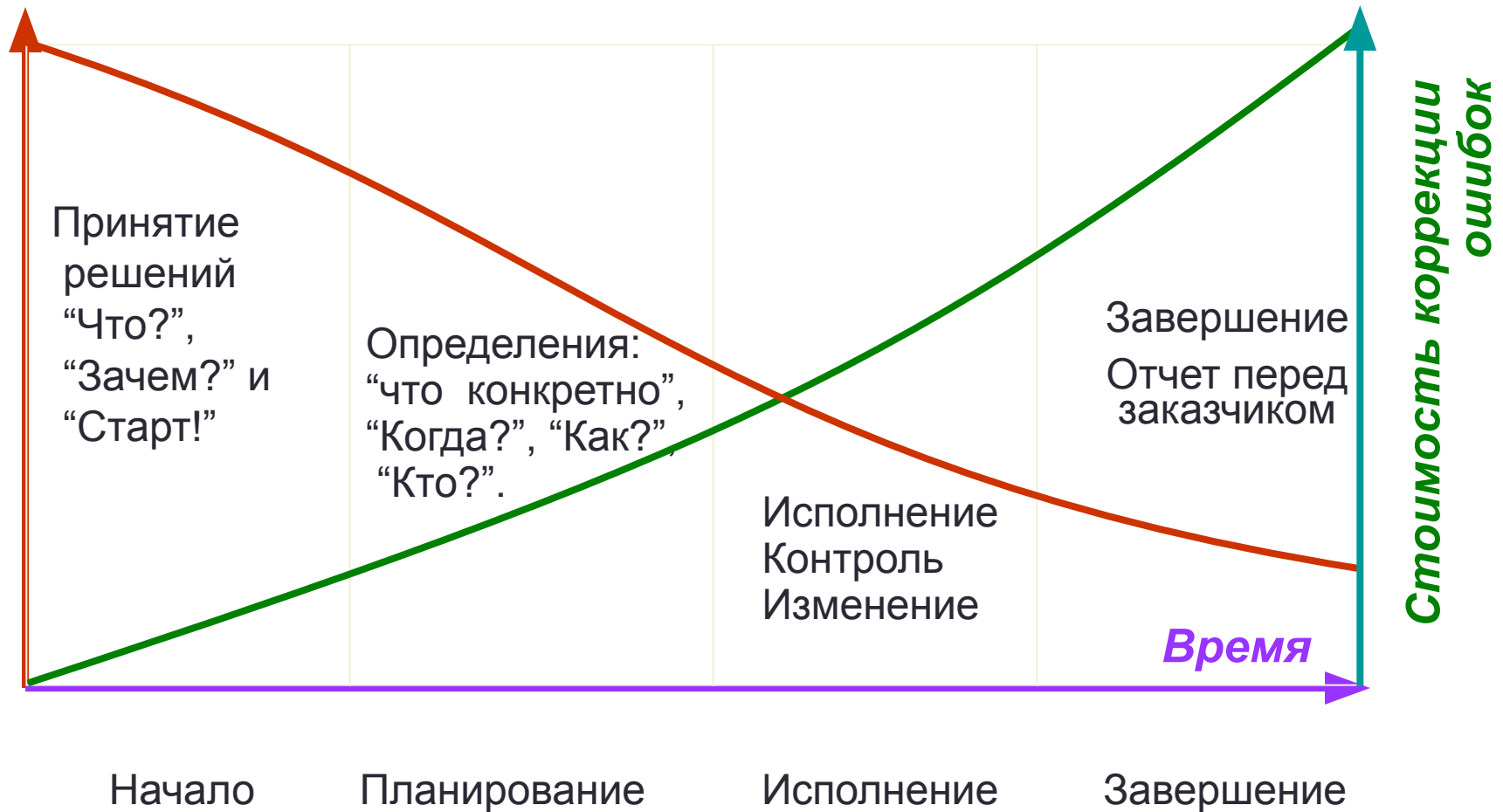
# Распределение жизненного цикла проекта



# Использование ресурсов



# Риски и затраты на изменения



# Типичные операции для этапов жизненного цикла

Начало	Планирование	Исполнение	Завершение
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Собрать данные</li> <li>- Определить потребности</li> <li>- Установить:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели, задачи</li> <li>• заинтересованные стороны</li> <li>• уровень рисков</li> <li>• потенциальную команду</li> <li>• выполнимость</li> </ul> </li> <li>- Оценить ресурсы</li> <li>- Определить альтернативы</li> <li>- Представить предложение</li> <li>- Получить одобрение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Назначить ключевых членов команды</li> <li>- Разработать базовый план по содержанию</li> <li>- Определить бюджет</li> <li>- Разработать WBS</li> <li>- Оценить риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наладить коммуникацию</li> <li>- Детализировать технические требования</li> <li>- Исполнить пакеты работ</li> <li>- Осуществлять мониторинг и контролировать:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• содержание</li> <li>• качество</li> <li>• расписание</li> <li>• стоимость</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Провести экспертизу и осуществить приемку</li> <li>- Передать ответственность по продукту</li> <li>- Оформить результаты</li> <li>- Освободить/перенаправить ресурсы</li> <li>- Определить на другую работу команду проекта</li> </ul>

# Жизненный цикл проекта v.s. жизненный цикл продукта

- Жизненный цикл продукта:
  - выработка требований
  - проектирование
  - создание
  - эксплуатация
- Процесс разработки продукта, как и проект, имеет начало и конец и приводит к созданию уникального продукта, но при этом он может включать несколько проектов.

# Жизненный цикл проекта v.s. жизненный цикл продукта

## Продукт

- Жизненный цикл разработки продукта зависит от отрасли.
- Жизненный цикл разработки продукта относится к работе, которую необходимо выполнить для создания продукта.

## Проект

- Жизненный цикл проекта от отрасли не зависит.
- Жизненный цикл проекта ориентирован на управление работой.

Жизненный цикл разработки продукта может содержать в себе много проектов, каждый из которых в свою очередь должен пройти полный жизненный цикл проекта.

# ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

---


PMBoK v5



# Управление проектом

- Управление проектом – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектов осуществляется с помощью 5 групп процессов:

1. инициация;
2. планирование;
3. исполнение;
4. мониторинг и контроль;
5. завершение.

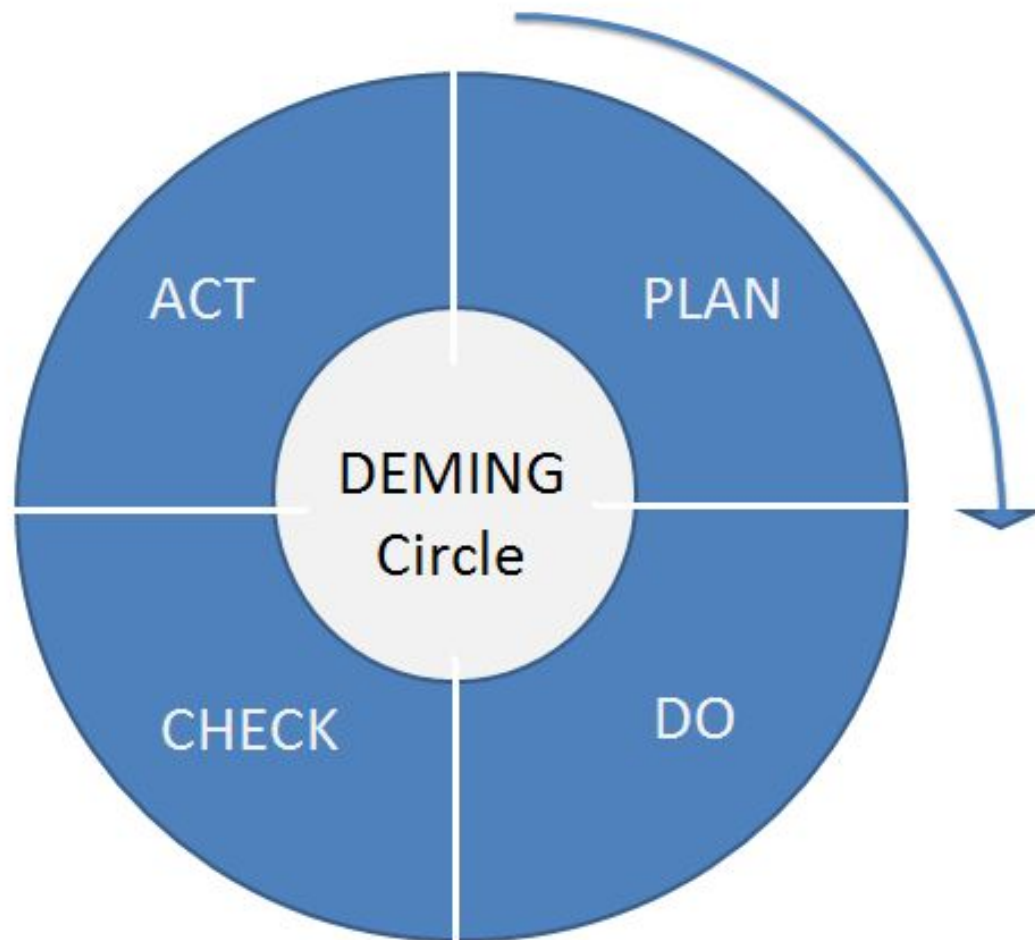


Организуют и описывают как управлять работами проекта, чтобы достичь результат

# Процессы управления проектами

- Проекты состоят из процессов
- **Процесс** - это ряд операций, которые дают определенный результат
- Процессы управления проектами описывают, обеспечивают организацию и исполнение работ по проекту
- Процессы, ориентированные на продукт, касаются спецификации и создания продукта проекта
- Процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются друг на друга и взаимодействуют друг с другом на протяжении всего жизненного цикла проекта

# Цикл «планирование-выполнение- проверка-действие» (PDCA цикл Деминга)



**NB!**

Фазы

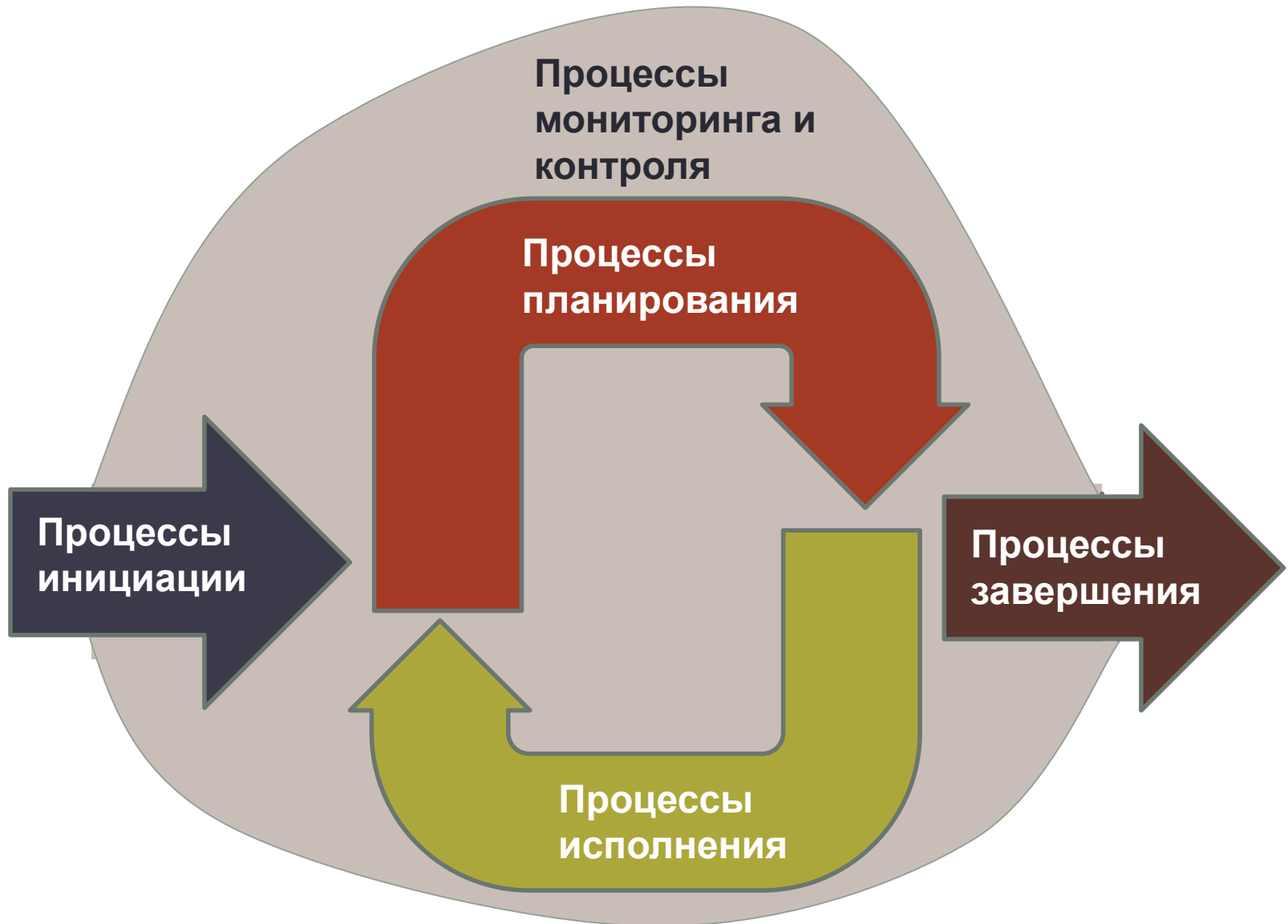
≠

этапы жизненного цикла проекта

≠

группы процессов управления  
проектом

# Взаимодействие проектов



# Группы процессов взаимодействуют между собой в проекте



# Подгонка (tailoring)

- Руководитель проекта и команда проекта отвечают за выбор процессов из каждой группы для конкретного проекта. Это –
- Тейлоринг - процедура подгонки.
- Выбор процессов зависит от размеров и сложности проекта.
- **NB!** Особо важно отбирать процессы для небольших проектов.

# Десять областей знаний PMI®

- Управление интеграцией
- Управление содержанием
- Управление сроками
- Управление стоимостью
- Управление качеством
- Управление человеческими ресурсами
- Управление коммуникацией
- Управление рисками
- Управление закупками
- Управление заинтересованными сторонами



# РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА (PM)

---

# Проекты похожи на малые предприятия

**Проект = Малый бизнес.** Как и в случае с малым бизнесом, лучшее решение проблемы - это ее предотвращение. Потенциальные проблемы могут быть связаны со следующим:

- Ожиданиями клиента
- Возможностями клиента
- Взаимным пониманием требований
- Изменением содержания
- Управлением рисками
- Качеством
- Неточностью оценок
- Текущими потребностями поддержки
- Доступностью ресурсов
- Запуском проекта
- Четкостью обозначения ролей и обязанностей
- Участием руководства

# Определение менеджера проекта

- РМ - лицо, назначаемое исполняющей организацией ответственным за достижение целей проекта.
- Менеджер проекта - это лицо, ответственное за:
  - определение заинтересованных сторон и их требований;
  - установление ясных и достижимых целей;
  - балансирование конкурирующими требованиями на качество, содержание, время и стоимость;
  - адаптация спецификаций и подходов под интересы и ожидания различных участников проекта;
  - планирование и организацию работы;
  - управление каждодневными операциями проекта;
  - поставку результатов проекта клиенту.
- Менеджер проекта выполняет роль единой точки контакта в проекте

# Менеджер проекта (PM)

- PM должен быть профессионалом в трех областях:
  - Управление проектами.
  - Умение вести бизнес: вести переговоры, решать финансовые проблемы, искать потенциальных заказчиков, решать организационные вопросы, общаться с людьми и мотивировать их.
  - Предметная область проекта. Руководитель проекта должен иметь глубокие познания в области проекта, но это не значит, что он должен разбираться в технической стороне лучше всех своих подчиненных.

# Компетенции РМа

- РМ должен обладать специфическими навыками в зависимости от области применения проектного менеджмента:
  - Отрасль (автомобильная, ИТ, фармацевтика...)
  - Подразделение (бухгалтерия, маркетинг...)
  - Технология (разработка ПО, инжиниринг...)
  - Менеджмент (закупки, НИОКР...)
- Эту области содержат нормативные документы, специальные требования, особые потребности потребителя или отрасли.

# Значимость менеджера проекта

Менеджер проекта повышает вероятность того, что:

- Будет производиться качественная продукция
- Проект будет выполняться в срок и в рамках бюджета
- Будут удовлетворены требования клиента
- За этим проектом последуют новые
- Будет достигнут успех



# Основные навыки менеджера проекта

- **Коммуникативные**
- Организационные
- Бюджетирование
- Управление конфликтами
- Ведение переговоров (работа с другими людьми с целью достижение согласованной точки зрения) и оказание влияния (заставить других делать то, что они не стали бы делать в других обстоятельствах)
- Лидерство
- Построение команды и мотивация

# СВЯЗЬ УСПЕХА ПРОЕКТА С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

---



# Управление проектами и организационная структура (OBS)

Успешность проекта зависит от организационной культуры:

- Общие взгляды, ценности, нормы, убеждения и ожидания
- Правила, методы и процедуры
- Взгляды и взаимоотношения руководства
- Рабочая этика и часы работы

Уровень полномочий руководителя проекта зависит от типа организационной структуры:

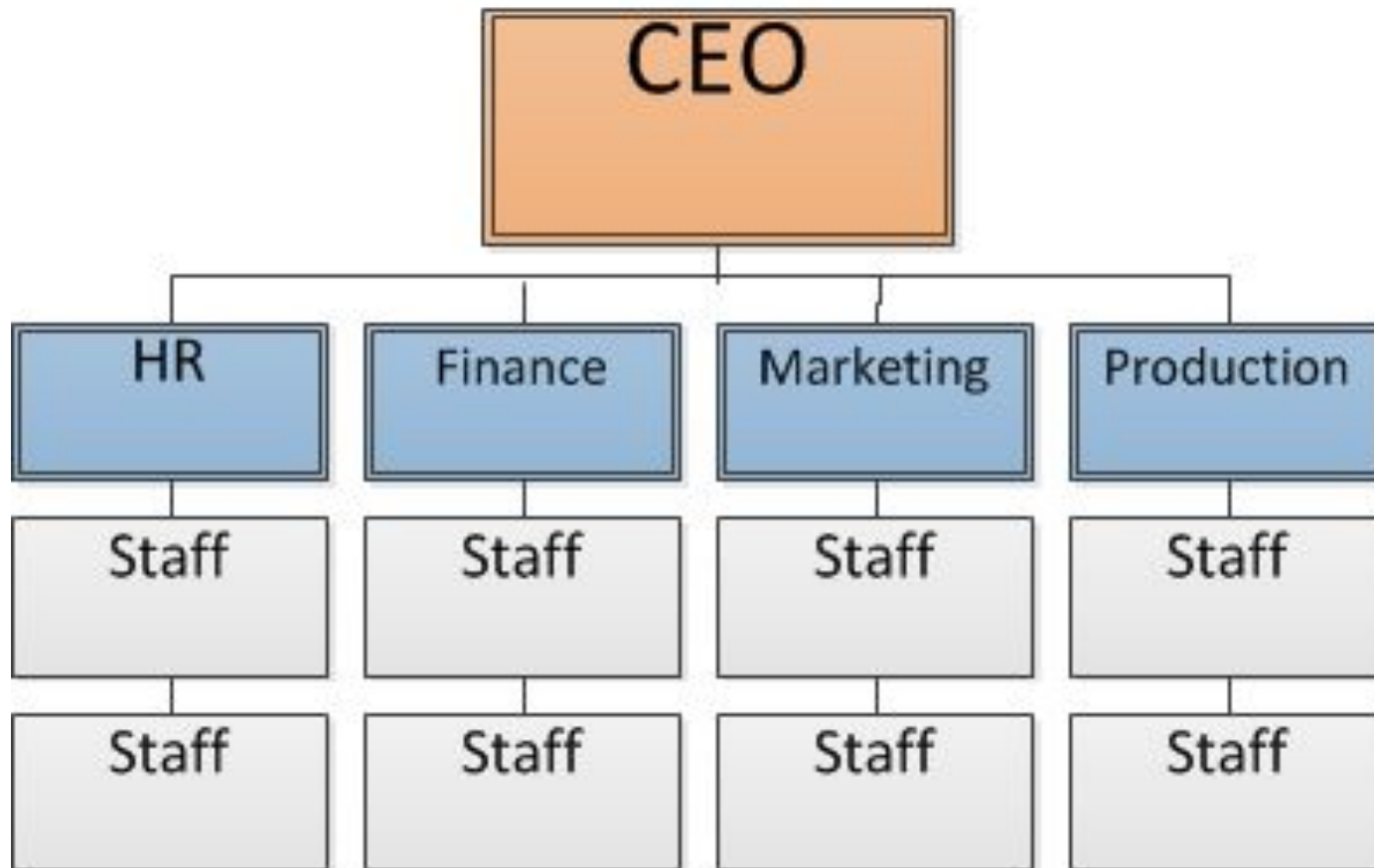
- Функциональная
- Проектная (проектоориентированная)
- Матричная
  - сильная матрица
  - слабая матрица
  - сбалансированная матрица



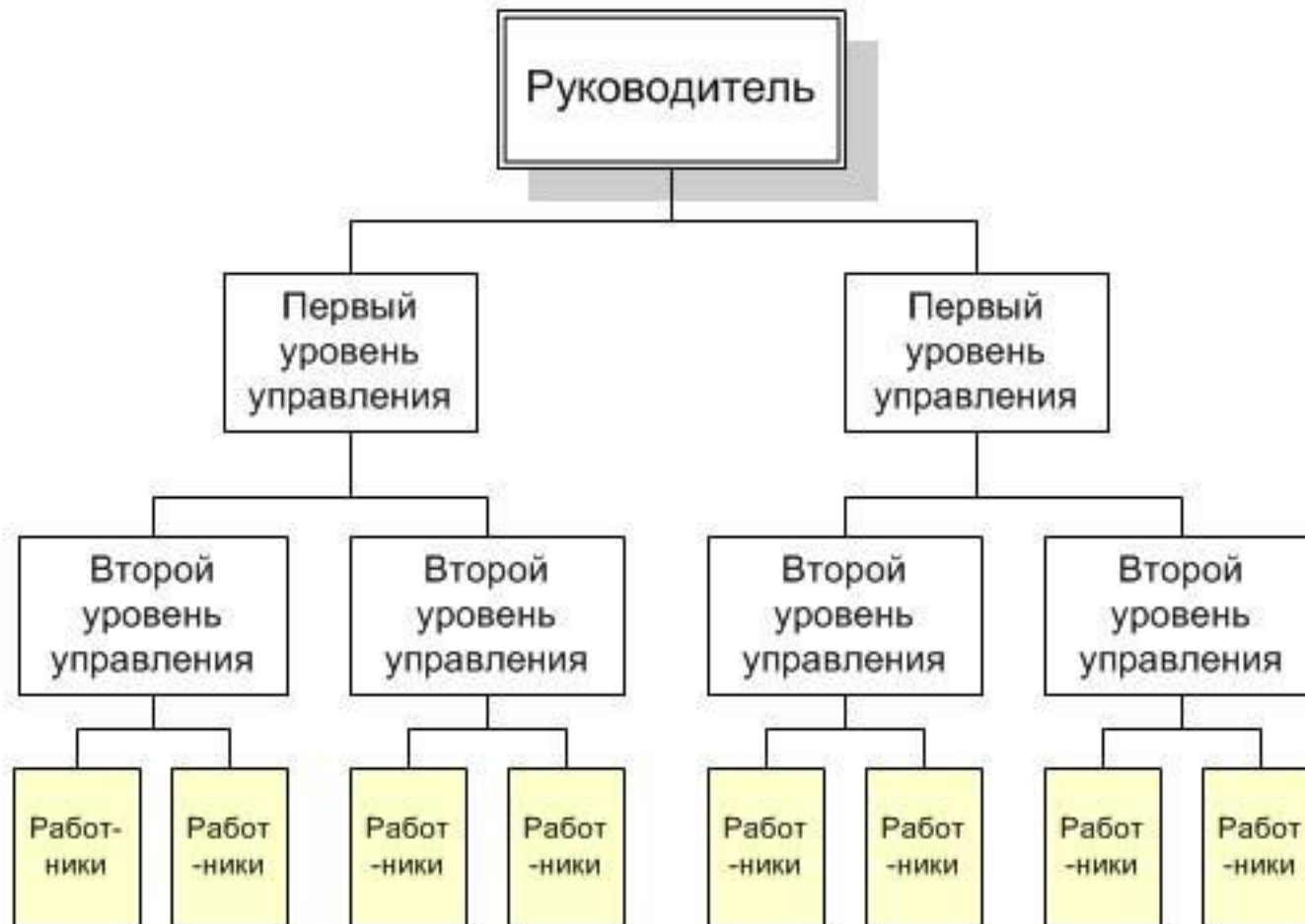
# Отличия организационных структур по отношению к проектному менеджменту

- Разница организационных структур заключается в объеме полномочий, делегированных руководителю проекта.

# Функциональная организация



# Функциональная организационная структура



# Характеристики функциональной организации

- Ориентирована на специальности и базируется на функциях.
- У каждого СП независимое управление и ограниченный диапазон контроля.
- Сотрудники специализируются в экспертных областях (СП специализированы и требуют специально подготовленный персонал с навыками и опытом в соответствующих областях для обеспечения полномочий отделов).  
Иерархическая структура, при которой каждый сотрудник отчитывается/подчинен только одному менеджеру и в итоге одному человеку во главе.
- Существует цепочка команд, которой необходимо придерживаться: НЕ говори с Большим Боссом, пока не скажешь своему боссу, которые поговорит с его боссом, который скажет Большому Боссу.
- Сотрудник видит прозрачную вертикальную карьеру.

# Минусы функциональной организационной структуры

- У РМ мало либо нет полномочий, что, однако не обрекает проект на провал.
- Условия успешного проекта – хорошая коммуникация, межличностные навыки и влияние.
- Власть РМа возлагается на заместителя руководителя (СЕО), который сопровождает проект.
- РМ тесно сотрудничает с функциональными менеджерами, конкурируя с ними за ресурсы.

# Управление проектом в функциональной организации

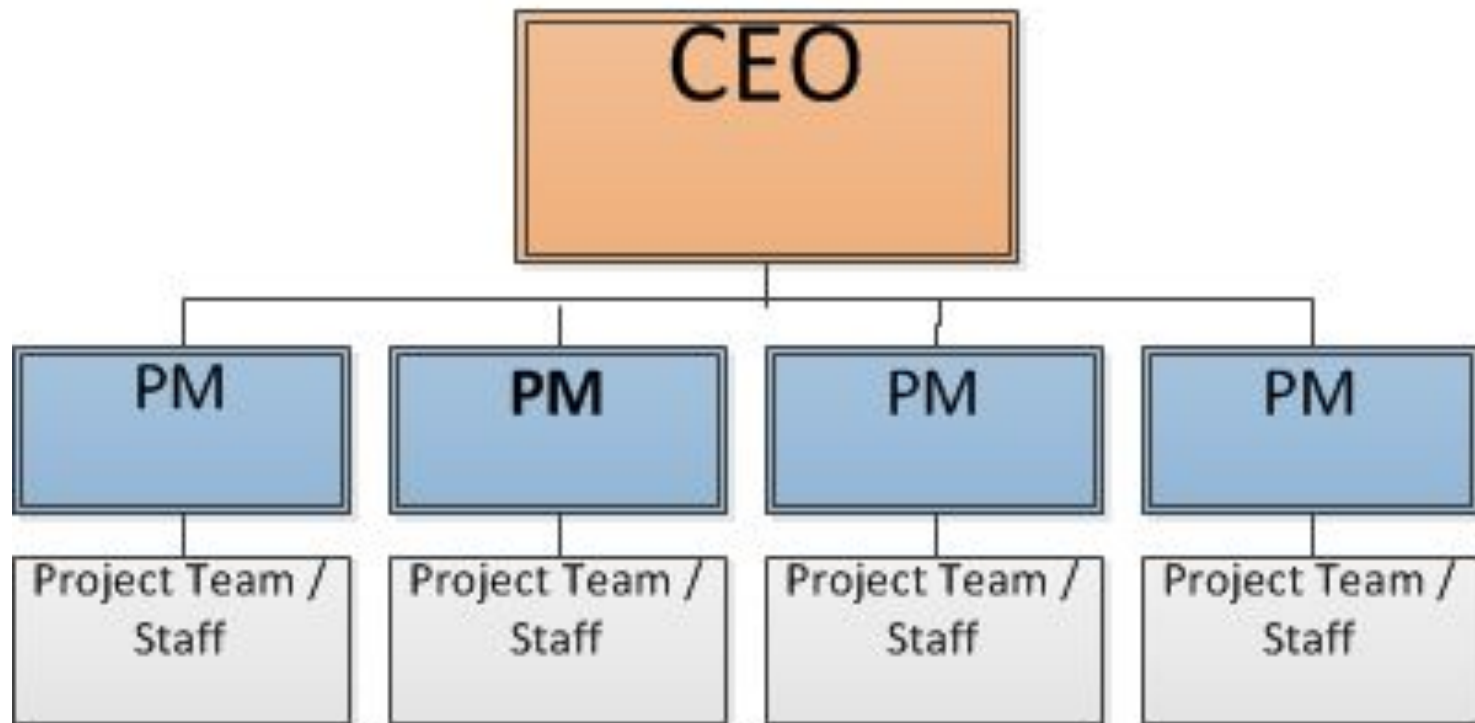
- Управление проектом осуществляется в противоречивых условиях: маркетинговая часть проекта – отдел маркетинга, производственная часть – производство.
- Сотрудников СП, чьи карьерные интересы лежат внутри СП, но не в рамках проекта, необходимо мотивировать работать в проектной команде.
- Сотрудники наиболее лояльны своим функциональным менеджерам, поэтому необходимо взаимодействовать с ФМ, чтобы они учитывали работу сотрудников по проекту при оценке результативности сотрудника.

# Управление ресурсами в функциональной организации

- При наличии многочисленных проектов может присутствовать жесткая конкуренция за ресурсы и приоритет проекта, которая может перерасти в политические сражения.
- Необходимы дипломатические способности, чтобы удерживать проект в русле и работать без потрясений.
- Сотрудник СП, участвующий в проекте, должен иметь ясное представление о своей карьере, требующей конкретных функций, которые, в свою очередь, важны для проекта.



# Проектная организационная структура



# Характеристики проектной организации

- Организационная структура сфокусирована на проекте, главная идея – лояльность проекту, а не функциональному менеджеру.
- Организационные ресурсы нацелены на проект.
- РМ имеет максимум полномочий и подчиняется непосредственно CEO.
- Сопутствующие процессы (HR, бухгалтерия, маркетинг) подчиняются РМу.
- РМ имеет право выбирать и назначать ресурсы. В случае ограниченных ресурсов, РМ предлагает пути преодоления (ограничения проекта: содержание, время, стоимость, качество).
- Команда проекта собрана в одном месте, отчетывается перед РМом.

# Минусы проектной организации

- После завершения проекта команда проекта распускается.
- Сотрудники не видят ясной карьерной вертикали.

# Матричная организационная структура



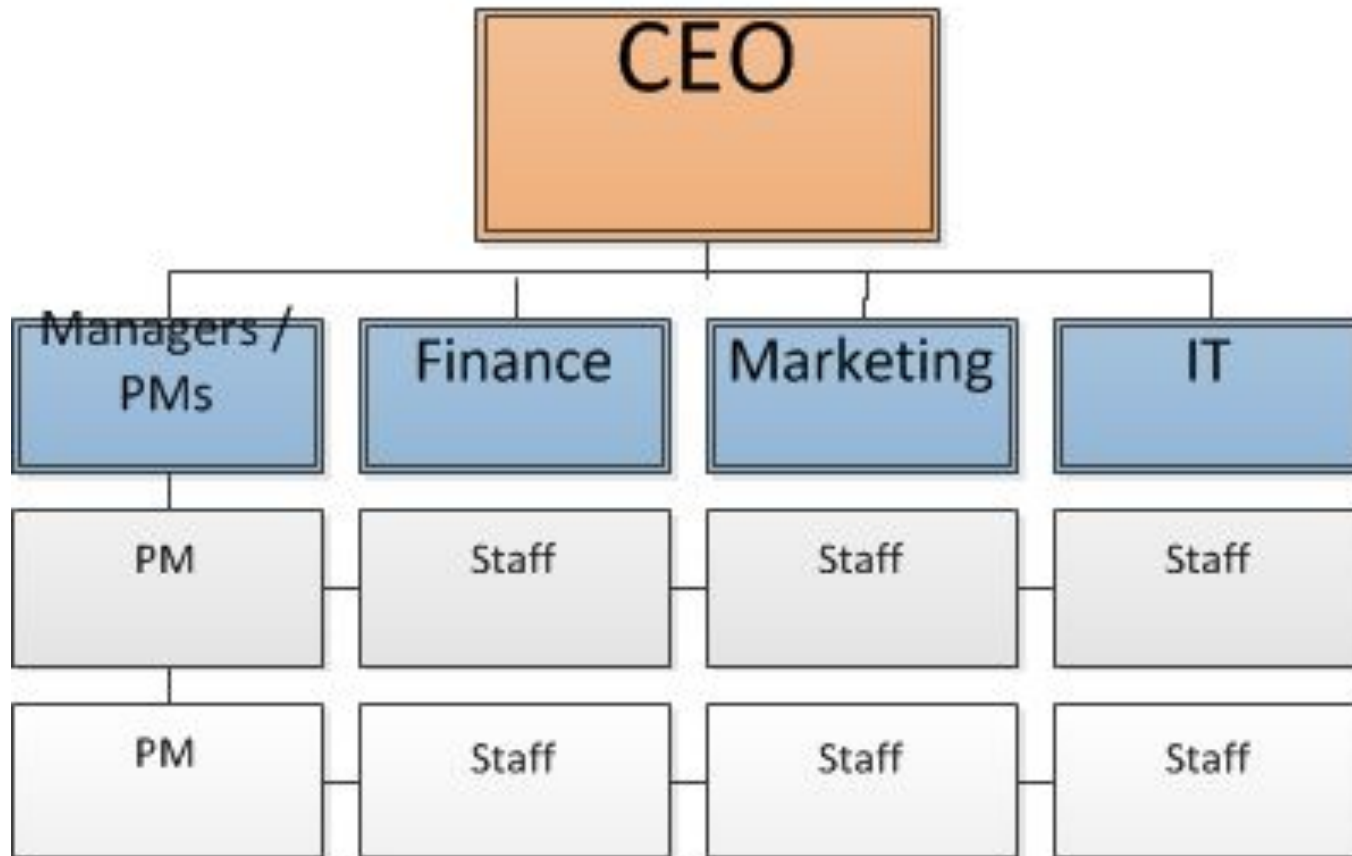
# Характеристики матричной организации

- Матричная структура минимизирует разницу между функциональной и проектной организацией.
- Члены проектной команды одновременно подотчетны РМу и функциональному менеджеру.
- РМ отвечает за исполнение проекта, функциональный менеджер – за ресурсы, оба в равной мере за оценку результативности сотрудника. Но только РМ отвечает за назначение ресурсов на работы проекта.

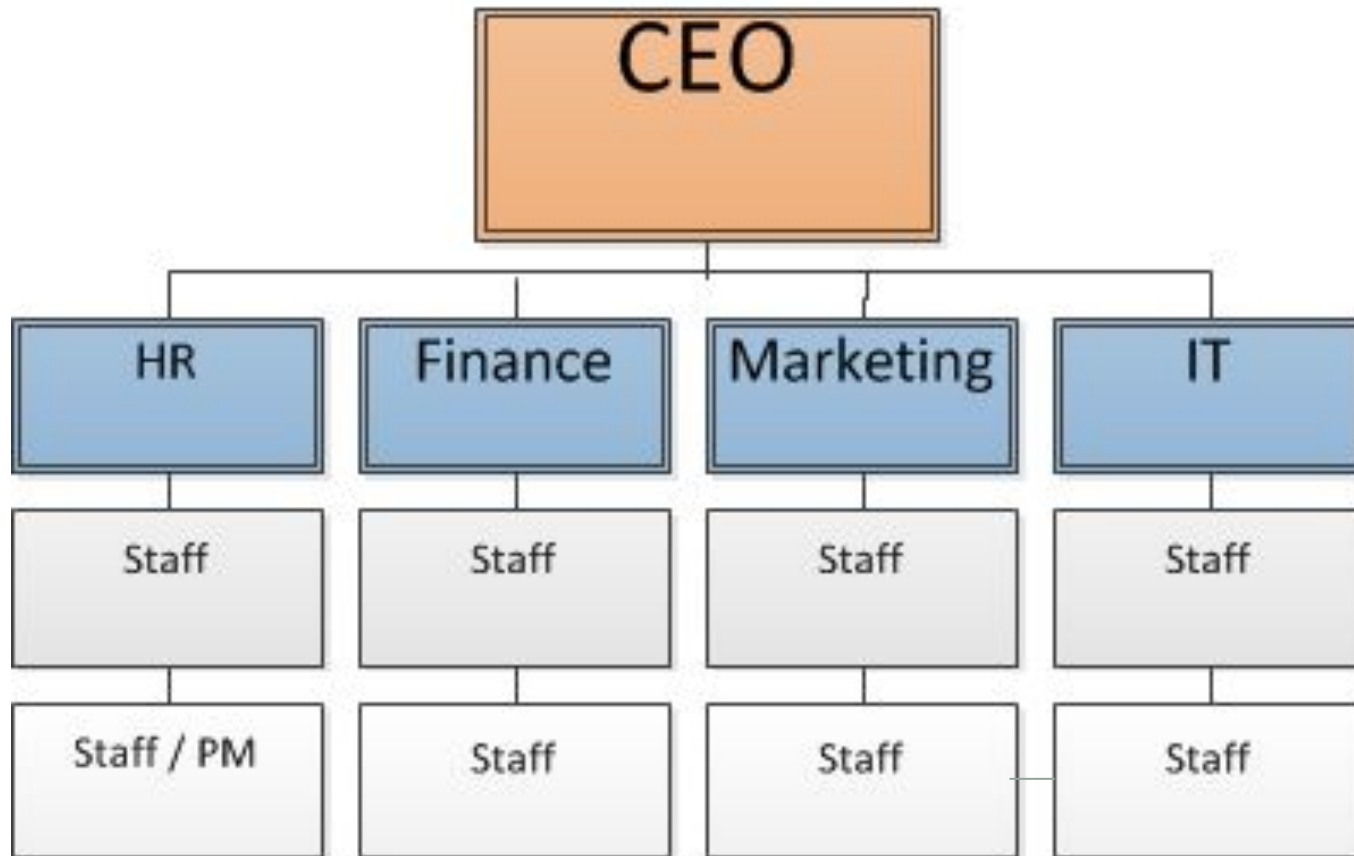
# Типы матрицы и баланс сил

- **Сильная матрица** = проектная организация.
- **Слабая матрица** = функциональная организация.
- **Сбалансированная матрица** = промежуточный вариант, с учетом сильных сторон функциональной и проектной организаций.
- Большинство современных компаний – комбинация трех типов организационной структуры.
- Проектная структура может существовать внутри функциональной организации.

# Сильная матрица

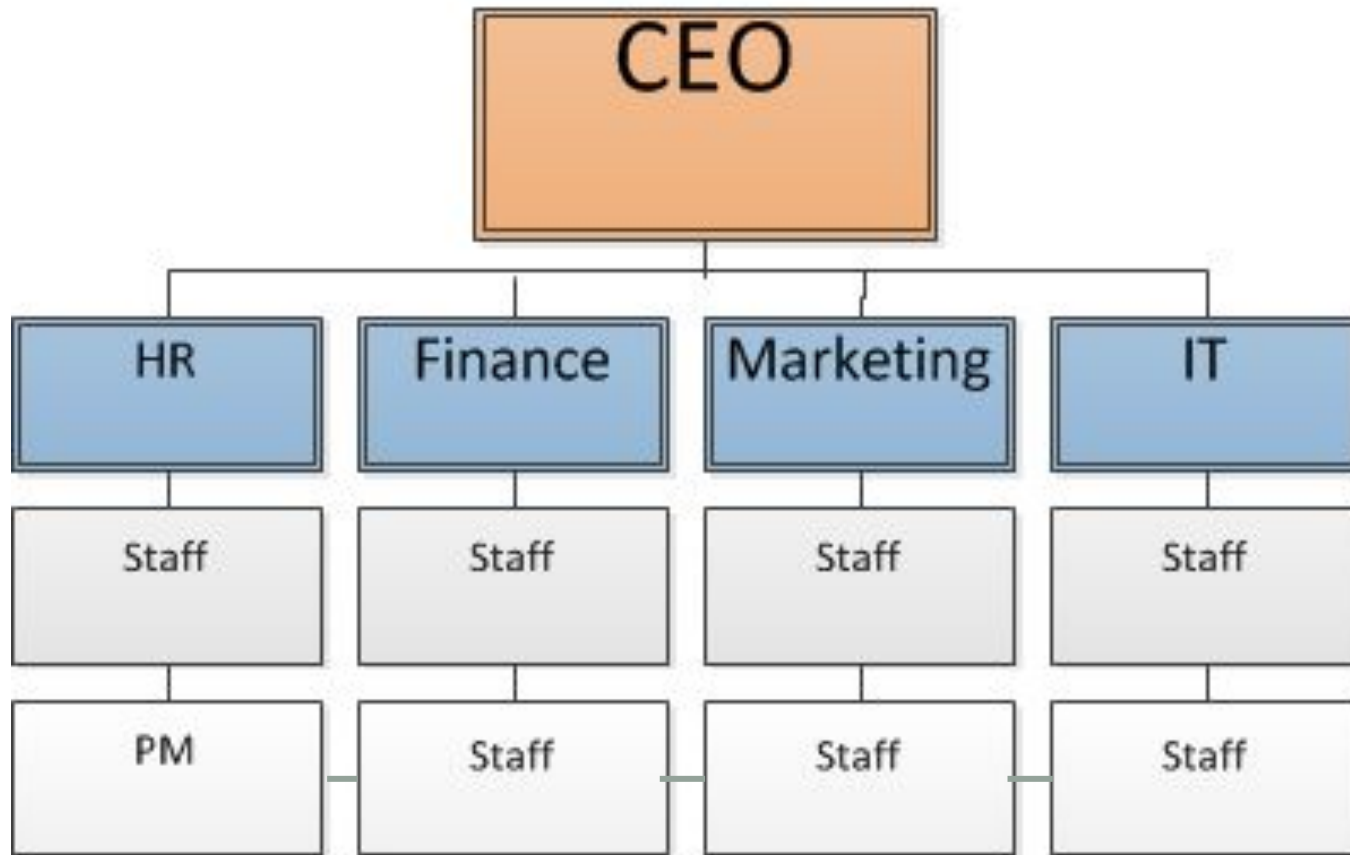


# Слабая матрица





# Сбалансированная матрица



# Влияние организации на проекты

Оргструктура проект	Функционал ьная	Матричная			Проектная
		слабая	сбалансированная	сильная	
<b>Власть PM</b>	Незначительная или отсутствует	Ограниченная	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до абсолютной
<b>Доступность ресурсов</b>	Незначительная или отсутствует	ограниченная	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до абсолютной
<b>Лицо, контролирующее ее бюджет проекта</b>	Функциональный менеджер	Функциональный менеджер	Оба менеджера	Менеджер проекта	Менеджер проекта
<b>Занятость PM</b>	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка
<b>Занятость команды проекта</b>	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка

# УСЛОВИЯ УСПЕХА И ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА ПРОЕКТА

---

# Пять факторов успеха любого проекта

1. Согласие между членами проектной команды, клиентами и руководством фирмы в вопросах целей проекта.
2. План, который отражает процесс реализации проекта в целом и четки обязанности каждого из участников и который будет использоваться для оценки хода реализации проекта.
3. Постоянное, эффективное общение между всеми участниками проекта.
4. Контроль за содержанием проекта и управление ожиданиями заинтересованных лиц.
5. Поддержка со стороны высшего руководства.

# Составляющие успешного проекта

- проект должен реализовываться согласно заранее составленному **графику**.
- проект должен укладываться в предусмотренный для него **бюджет**.
- конечный продукт должен быть **высокого качества**.
- Руководитель проекта должен сбалансировать эти переменные и добиться равновесия между затратами, графиком работ и качеством продукта и добиться целей не в ущерб людям.

# Факторы, влияющие на успех проекта

1. Миссия проекта
2. Поддержка со стороны высшего руководства
3. Наличие четких планов
4. Взаимодействие с заказчиком
5. Учет требований пользователей
6. Наличие необходимых технологий
7. Наличие исполнителей
8. Эффективная система контроля
9. Эффективные коммуникации
10. Разрешение трудностей

# Три важнейших фактора

- **Согласие** между членами проектной команды, клиентами и руководством фирмы в вопросах целей проекта.
- **Контроль** содержания проекта и управление ожиданиями заинтересованных лиц.
- **Поддержка** со стороны высшего руководства.

# Проблемы

- Срыв сроков
- Перерасход запланированных средств
- Снижение качества выполненных работ
- Недостижение цели проекта
- невыполнение условий контракта
- ...



# Причины

- Недостаток ресурсов
- Нереальные сроки
- Ошибки формулирования целей
- Несплоченность команды проекта
- Недостаточно детальное планирование
- Неэффективное взаимодействие внутри проекта
- Изменение целей в ходе проекта
- Конфликты между целями проекта и интересами подразделений организации

# Уровни зрелости компании по применению проектного менеджмента

- 1. Случайное использование
  - Применяется только для конкретных проектов
  - Высший менеджмент не регламентирует ПМ
  - Возможны ошибки и отрицательные результаты
- 2. Формальное применение
  - Возросший интерес с ПМ
  - Необходимость повышения знаний в области ПМ
  - Высший менеджмент более заинтересован в ПМ
  - Менеджеры проектов становятся более значимыми
- 3. Проектное управление
  - Высший менеджмент играет основную роль в применении ПМ
  - Управление проектами становится частью культуры управления
  - Ресурсы распределяются по проектам с учетом приоритетов
  - Управление проектом доводится до совершенства

- Ни один серьезный проект не завершался во время, в рамках бюджета или в том же кадровом составе, в каком он начинался. Ваш не будет исключением.
- Проекты продвигаются быстро, пока не достигнут 90% завершенности, затем уровень 90% завершенности остается навсегда.

**Проблема 1:** разный приоритет проекта, внутри подразделений участников!



# Вопросы на экзамен

- Дайте определение проекта и охарактеризуйте его отличительные черты (временность, уникальность) и основные принципы (последовательная разработка и неопределенность).
- Охарактеризуйте жизненный цикл проекта.
- Охарактеризуйте фазы проекта.
- Дайте сравнительную характеристику проектной и операционной деятельности.
- Перечислите и охарактеризуйте 5 групп процессов управления проектом.
- Какова роль, функции и основные компетенции менеджера проекта.
- Опишите отличия условий реализации проектов в организациях с различными организационными структурами.