

В КУРСЕ!



С. В. Пономов

**КАК  
УПРАВЛЯТЬ  
БИЗНЕС-ПРОЕКТОМ**

ПОСТАПНО,  
ДО  
ПОЛНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ



В курсе!

Сергей Потапов

**Как управлять проектами**

«Научная книга»

## **Потапов С. В.**

Как управлять проектами / С. В. Потапов — «Научная книга»,  
— (В курсе!)

Эта книга для тех, кто хочет реализовать свой собственный бизнес-проект. Один час – и вы в курсе всех интересующих вас вопросов: как придать бизнес-идею статус проекта, как выигрышно его представить, как грамотно составить бюджет проекта, как спланировать все этапы его реализации и, наконец, осуществить. Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти необходимую информацию. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным. Смело реализуйте ваши замыслы с помощью книги «Как управлять бизнес-проектом»!

# Содержание

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ	5
1. О ПОНЯТИИ «ПРОЕКТ»	6
2. ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА	7
НАЛИЧИЕ ЦЕЛИ	8
НАЛИЧИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ	9
ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ	10
ОЖИДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА	11
СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	12
3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ	13
ПО СТРУКТУРЕ	14
ПО СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ	16
ПО ОБЪЕМУ	17
ПО СТЕПЕНИ ВЫПОЛНИМОСТИ	18
4. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА	19
НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ	20
СТАДИЯ РАЗРАБОТКИ	21
СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ	22
ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ	23
ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	24
1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Сергей Потапов

## Как управлять проектами

### ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ



Если на протяжении долгого времени понятие проекта рассматривалось как совокупность документации по возведению сооружений, строительству зданий и иному, то за последние годы оно значительно расширилось.

Развитие данной отрасли оказало чрезвычайно благотворное влияние на общее состояние управленческой деятельности: применение появившихся технологий и средств управления проектами сделало возможным и облегчило достижение желаемых результатов в сфере качественного производства продукции – как товаров, так и услуг, экономию денежных средств, времени и ресурсов, затрачиваемых на реализацию проекта, позволило снизить степень риска, с которым непременно связано выполнение любого проекта.

Управление проектами в настоящее время выделилось в самостоятельную дисциплину И сферу профессиональной деятельности И получило признание как методология проектно-ориентированной деятельности.

## 1. О ПОНЯТИИ «ПРОЕКТ»

В целом понятие «проект» объединяет множество, казалось бы, мало связанных между собой явлений и мероприятий: строительство зданий и сооружений, создание новой или развитие (или реорганизация) уже созданной организации, реформирование социального, финансового и другого строя государства. И все же существует что-то, что объединяет все эти разнородные явления.

В управлении проектами используется несколько различных концепций понятия «проект», и каждая из них отражает специфику отрасли, которая эту концепцию выдвигает.

Наиболее приемлемой и отвечающей самой сути проекта представляется следующая, достаточно универсальная, концепция:

Проект – это изменение или реформирование существующей системы, при этом изменение имеет цели, базу ресурсов, временные рамки ожидания конечного результата и требования к нему.

Некоторые специалисты понятие «проект» обозначают как совершенно новый и неповторимый объем работ (процесс и результат), который будет существовать в единственном экземпляре. В неповторимости и возможности существования в единственном экземпляре выражается главная суть понятия «проект». Любая выполненная работа, результаты которой будут только в единственном варианте, может считаться проектом. Например, проведение крупного международного мероприятия считается проектом, так как проводится он всего один раз, по этому плану мероприятия больше проводиться не будут.



Помните! Первостепенная задача в разработке нового проекта – это цель, от которой зависит не только весь процесс, но конечный результат проекта.

## **2. ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА**

Любой проект характеризуется наличием определенного набора признаков, которые являются универсальными и присущими любому проекту, несмотря на их многочисленность и разнообразие.

## **НАЛИЧИЕ ЦЕЛИ**

Наличие цели является первичным условием существования проекта, ведь если у проекта отсутствует четко поставленная цель, то само его существование лишается смысла, исполнитель проекта не будет знать, к чему он должен стремиться, в чем состоят его обязанности. Таким образом, цели должны быть определены возможно более четко, что позволит оптимально воплотить проект в жизнь.

## **НАЛИЧИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ**

Для осуществления любого проекта необходим определенный набор ресурсов, при этом ресурсы могут быть самыми различными: это и финансовые средства, востребованные для проведения мероприятий, необходимых для достижения цели, и люди – исполнители проекта.

Помимо этого, сюда можно отнести технику, оборудование, материалы – одним словом, оснащение, обеспечивающее выполнение технической стороны проекта.

## **ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ**

При составлении проекта необходимо четко рассчитать временные рамки для его выполнения и затем четко их придерживаться.

Длительность осуществления любого проекта лимитируется его начальной и конечной стадиями. При этом начальную стадию следует рассматривать как постановку цели и начало затрат усилий на ее достижение, в то время как конечная стадия выражается либо в достижении целей, либо в очевидности невозможности их достижения.

## **ОЖИДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА**

От осуществления проекта всегда ожидают достижения какого-либо результата, как правило, поставленной цели. Цель проекта должна быть определена с самого начала, равно как и требования к результатам.

От того, насколько полно достигнут ожидаемый результат проекта, зависит успешность самого проекта.

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

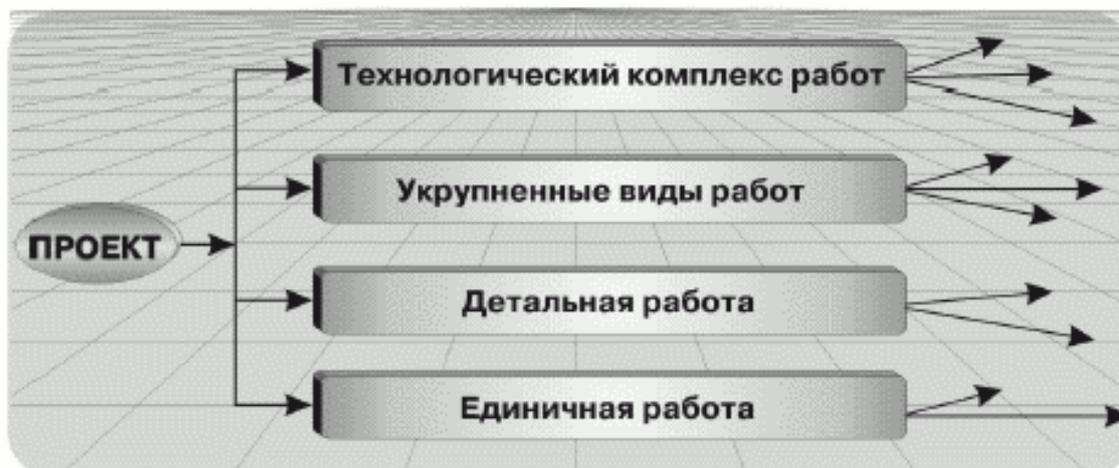
При планировании проекта его необходимо структурировать с целью получения эффективного конечного результата.

Существуют принципы структуризации проекта, состоящие из подробного описания предстоящих работ.

Структурированный проект представляет собой разветвленную сеть пошагового процесса. Общая схема структуры проекта представлена на следующей странице.

Структуризация проекта может быть ориентирована на результаты, или на фазы жизненного цикла проекта. Соответственно схемы структур также будут разными, различия составляют направленности работ по этим схемам.

Структуризация, направленная на результаты проекта, представлена функциональными частями проекта, а структуризация на основе жизненного цикла проекта может строиться тогда, когда результаты еще не четко сформулированы.



Для получения точного конечного результата проекта можно пользоваться общими правилами построения структуры проекта.

Общие правила построения структуры проекта приведены ниже:

1. Структуризация позволяет выбрать из общей информации только ту информацию, которая необходима для дальнейшей работы по проекту. К методам структуризации относят метод «сечение», которое представляет собой совокупность элементов любого уровня. Только после проведения сечения можно определить объем работ, необязательный при реализации проекта.

2. Отсутствие строго установленного количества уровней иерархии в структуре проекта позволяет проектировать структуру проекта в индивидуальном порядке. Общепринятое количество уровней колеблется в пределах 6-8 уровней.

3. Верхние уровни структуры проекта обычно ориентированы на фазы жизненного цикла или на результаты, а нижние уровни могут быть детализированы вплоть до выполнения конкретных работ конкретным работником.

### **3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ**

Разнообразие проектов может проявляться в многочисленности форм, объемов, содержания, многообразии поставленных целей, применяемых ресурсов, моделей финансирования, уровней сложности – выполнимости или невыполнимости, состава исполнителей и многом другом. В целях устранения этой сложности и для удобства рассмотрения различных проектов принято классифицировать их по различным признакам.

Можно выделить несколько оснований классификации типов проектов. Рассмотренные в совокупности, они позволяют лучше понять природу и типологию этого важного явления организационной деятельности.

Все существующие проекты очень разнообразны. С некоторыми из них нам приходится сталкиваться изредка, а с некоторыми – постоянно.

## **ПО СТРУКТУРЕ**

Используя этот критерий выделения типов проектов, мы можем говорить об отдельных, единичных программах различного вида и объема, а также о сложных, многосоставных проектах, компонентами которых являются уже вышеназванные единичные программы.

Кроме того, здесь можно выделить наиболее сложные по структуре программы развития целых регионов или сфер промышленности.

## **ПО СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Можно говорить о том, что каждый проект характеризуется определенной сферой применения. Это могут быть как учебно-образовательные программы, исследовательские проекты, инвестиционные планы, так и их всевозможные комбинации, созданные для проведения в жизнь в экономической, социальной и других сферах.

## ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ

Это – один из наиболее простых критериев выделения типов проектов. Четкое определение временных рамок позволяет выделить начальную и конечную стадии осуществления проекта. Общая же длительность срока исполнения проекта дает возможность подразделить все существующие типы проектов на:

- краткосрочные, период осуществления которых не превышает 3 лет;
- среднесрочные – на их исполнение необходимо от 3 до 5 лет;
- долгосрочные – их осуществление потребует более 5 лет.

## **ПО ОБЪЕМУ**

Выделяя типы существующих проектов по данному принципу, необходимо учитывать как размер самого проекта, так и количество исполнителей, задействованных для его осуществления. Предлагаемые этим критерием типы проектов весьма условны: их можно поделить на мелкие, средние и крупные.

## **ПО СТЕПЕНИ ВЫПОЛНИМОСТИ**

Порой бывает, что на выполнение проекта требуется немного усилий и затрат, бывает также, что осуществление проекта занимает много времени и ресурсов. И, наконец, некоторые проекты бывает невозможно выполнить в силу неправильной постановки целей, неэффективного использования ресурсов или в силу непредвиденных обстоятельств. Используя этот критерий, можно говорить о простых, сложных и невыполнимых проектах.

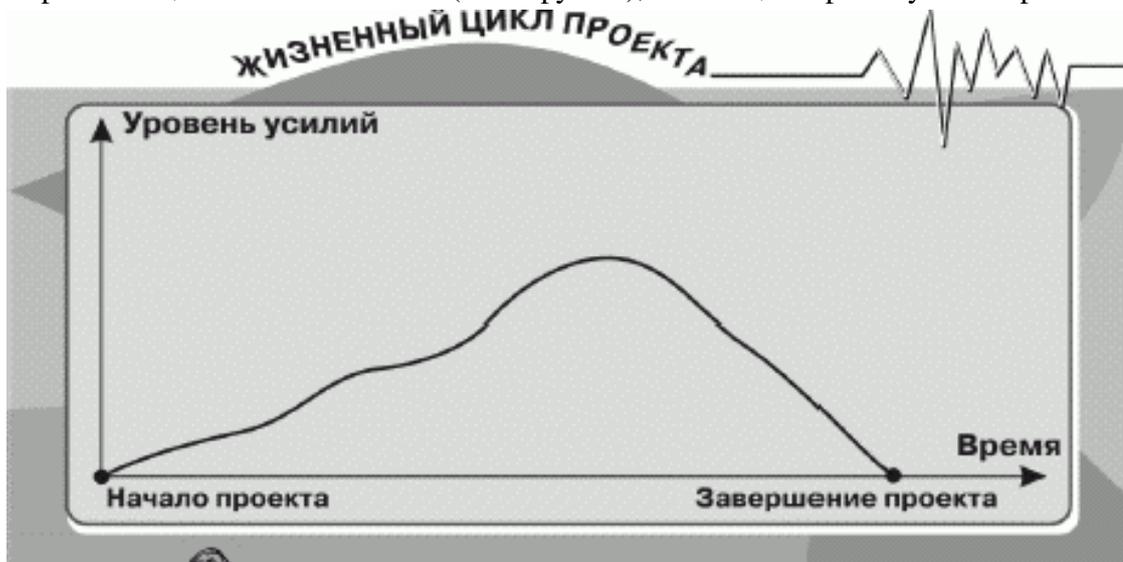
## 4. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Процесс реализации любого проекта протекает во времени и представляет собой ряд следующих друг за другом стадий. Полная их совокупность и составляет жизненный цикл проекта. Нет возможности говорить об универсальном жизненном цикле в силу того, что все проекты различны, и его специфика будет определяться условиями каждого конкретного проекта. Тем не менее в жизненном цикле каждого проекта можно выделить несколько стадий:

- начальная стадия;
- стадия разработки;
- стадия реализации;
- завершающая стадия.

Понятие жизненного цикла проекта – один из наиболее важных аспектов управления проектами и программами.

Вся работа по реализации проекта занимает какое-то время и требует определенных усилий. На графике видно, что начальная и конечная точки имеют значение «ноль», так как в начале работа еще только начинается (планируется), а в конце – проект уже завершен.



В методологии управления проектами понятие жизненного цикла проекта играет довольно большую роль, которая заключается в следующем:

- жизненный цикл влияет на продолжительность проекта, так как определяет его начало и завершение;
- на основе жизненного цикла проекта определяется структура и перечень работ по проекту;
- с помощью жизненного цикла проекта формируются статьи затрат и занятости персонала проекта;
- жизненный цикл помогает детализировать основные этапы, а также установление контроля.

## **НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ**

На начальной стадии производится сбор данных о текущем положении организации, их анализ, принимается решение о целесообразности инициации нового проекта, оцениваются возможные сценарии развития ситуации, утверждается общая концепция проекта.

## **СТАДИЯ РАЗРАБОТКИ**

На этой стадии основное внимание уделяется развитию уже принятой концепции проекта и отдельных ее аспектов. Процесс управления и осуществления работы делится на фазы, утверждается план выполнения работ, выделяются финансовые, человеческие и технические ресурсы, назначаются лица, ответственные за исполнение проекта.

## **СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ**

На этой стадии деятельность бывает посвящена выполнению работ, которые необходимы для достижения целей, поставленных в процессе утверждения проекта.

Эти работы, помимо прочих, будут включать заключение договоров и контрактов, оперативную организацию эффективного управления ресурсами и работами, решение вопросов, возникающих в ходе осуществления проекта, и подведение к поставленным целям.

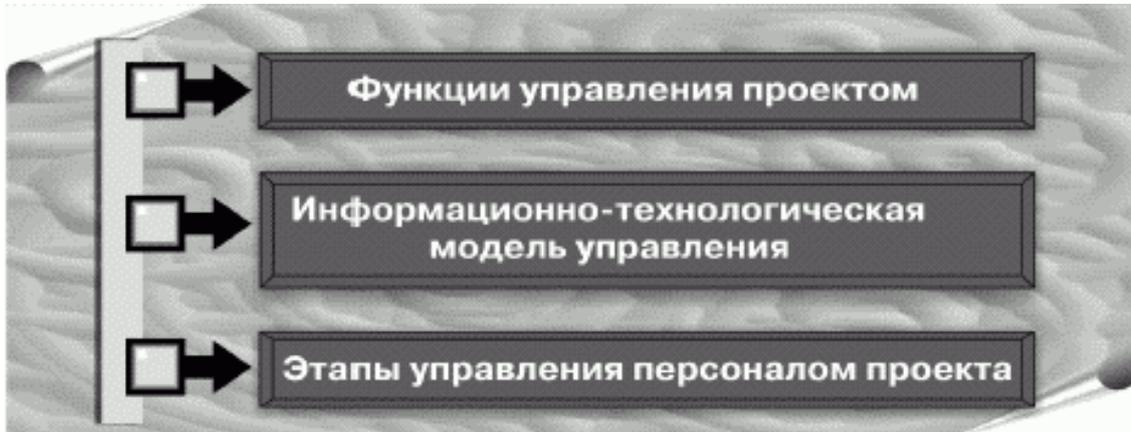
## **ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ**

Содержанием этой стадии являются окончательное достижение поставленных целей, испытание полученного результата на предмет соответствия требованиям, подведение итогов, подготовка итоговой документации и закрытие проекта.

## ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

*Чтобы от одной вершины подняться до другой, надо спуститься вниз, а потом, долго карабкаться вверх...*

*Восточная мудрость*



Существует общепринятая модель управления проектом, которая состоит из элементов этой организационной системы и включает в себя:

Организация управления проектом состоит из соединенных частей общей системы управления проектом с целью обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- функции управления проектом;
- обязанности, права и ответственность участников проекта;
- модель управленческого процесса;
- реализация проекта, т. е. непосредственный производственный процесс.

Сбалансированность такой модели позволяет всей системе создать динамическую систему управления проектом.

Результативность работы над проектом имеет непосредственную зависимость от того, насколько точно определены и распределены функции управления проектом.

## **1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

Основой содержания управления проектом являются функции этого управления. От того насколько определены функции, зависит количественный и качественный состав подразделений при реализации проекта. Все функции должны быть взаимосвязанными и иметь четкие границы исполнения в рамках проекта.

Все функции определяются на самом начальном этапе разработки проекта, и от того, насколько четко определены функции, настолько будет верно реализован проект.

Существуют базовые и интегрирующие функции. Базовые функции представляют собой содержательную сущность, т. е. управление предметной областью проекта. Также базовые функции содержат требования к качеству (стандартизация всех этапов, промежуточной продукции и конечного результата). Кроме того, необходимо прибавить управление временем и стоимостью проекта.

Интегрирующие функции содержат управление персоналом проекта, коммуникациями, контрактами и управление риском.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.