

Лекция 6 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

6.1. Процессы планирования, их роль среди процессов управления проектами.

6.2. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).

6.3. Основные и вспомогательные процедуры планирования.

6.4. Принципы планирования. Планирование содержания проекта.

Планирование имеет большое значение для проекта, однако не следует считать, что управление проектами – это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует соизмерять с целями проекта и полезностью полученной информации. Планирование – это постоянный процесс, выполняющийся на протяжении всей жизни проекта. Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, увязки ресурсов, согласовании действий организаций – участников проекта.

В методологии управления проектами сформирована следующая система планов. Проект имеет четыре фундаментальных уровня управления: концептуальный, стратегический, текущий и оперативный, для каждого из которых должен быть разработан свой план.

На концептуальном уровне определяются цели, задачи проекта, рассматриваются альтернативные варианты действий по достижению намеченных результатов, устанавливаются концептуальные направления реализации проекта (предметная область, укрупненная структура работ и логика их развития, основные этапы, предварительная оценка продолжительности, стоимости и потребности в ресурсах).

На стратегическом уровне в плане определяются:

- целевые этапы, характеризующиеся сроками ввода объектов, производственных мощностей, объемами выпуска продукции;
- этапы проекта, характеризующиеся сроками завершения комплексов работ (нулевой цикл, монтаж каркаса и т.п.), сроками поставки продукции, сроками подготовки фронта работ;
- кооперация организаций-исполнителей;
- потребности в ресурсах с распределением по годам и кварталам. Основное предназначение плана на этом этапе – показать, как промежуточные этапы реализации выстраиваются в логическую последовательность по направлению к конечным целям проекта.

Текущий план уточняет сроки выполнения комплексов работ, потребность в ресурсах, устанавливает четкие границы между участками работ, за выполнение которых отвечают организации-исполнители, в разрезе года и квартала.

Оперативный план детализирует задания участникам на месяц, неделю, сутки по комплексам работ.

Если рассматривать укрупненно структуру планов по фазам жизненного цикла проекта, то сложилась следующая система планов.

На предынвестиционной стадии в составе предынвестиционного обоснования и ТЭО разрабатывается укрупненный предварительный план проекта, включающий потребности в основных видах ресурсов.

На стадии разработки проектной документации в составе проекта организации строительства (ПОС) разрабатываются:

- уточненный план проекта в целом; календарный план строительной части проекта; календарный план подготовительного периода;
- укрупненный сетевой график (для сложных проектов);
- строительный генеральный план (стройгенплан);
- организационно-технологические схемы возведения объектов;
- ведомость основных работ;
- потребность в материально-технических ресурсах;
- потребность в строительных машинах.

На стадии строительства в составе проекта производства работ (ППР) и организационно-технологических мероприятий разрабатываются:

- календарный план производства работ по объекту;
- комплексный сетевой график;
- стройгенплан объекта;
- графики поступления на объект строительных материалов; графики движения рабочих кадров;
- технологические карты;
- мероприятия по выполнению различных видов работ; предложения по оперативно-диспетчерскому управлению.

Процессы планирования начинаются с разработки содержания проекта и завершаются разработкой его плана (рис. 1).

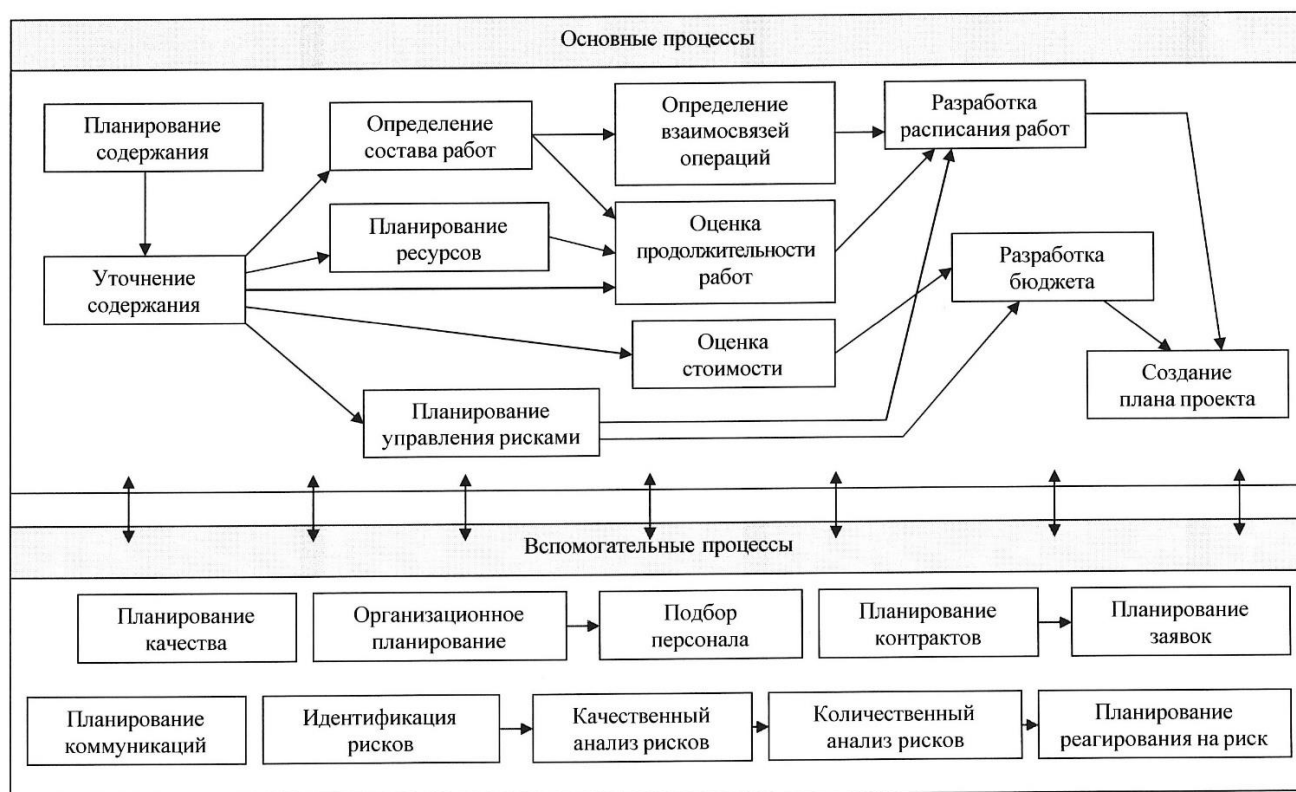


Рисунок 1– Структура основных и вспомогательных процессов планирования

Основные процессы планирования могут повторяться несколько раз в течение как всего проекта, так и его отдельных фаз.

К основным процессам относят планирование содержания проекта и его документирование; описание содержания проекта, определение основных этапов его реализации, декомпозиция их на более мелкие, управляемые элементы; определение последовательности и взаимосвязи работ, оценка их длительности; планирование ресурсов; расчет расписания; составление сметы, привязка сметных затрат к конкретным видам деятельности, разработка бюджета проекта; создание плана проекта, сбор результатов отдельных процессов планирования и их объединение в общий документ.

Вспомогательные процессы выполняют по мере их надобности

Рассмотрим основополагающие аспекты планирования, а именно: планирование и управление содержанием проекта как основы процесса планирования.

Управление содержанием проекта (Project Scope Management) включает процессы, необходимые для подтверждения того, что проект содержит все виды деятельности и только те из них, которые необходимы для успешного завершения проекта.

В контексте управления проектами содержание может иметь следующее значение: содержание продукта – свойства и функции, которые характеризуют продукт или услугу; содержание проекта – работы, которые должны быть выполнены для получения продукта с указанными свойствами и функциями. Планирование содержания (рис. 2) – это процесс последовательной разработки и документирования основных видов работ проекта, необходимых для создания продукта проекта.

Анализ продукта предполагает достижение более глубокого понимания содержания функций, которые выполняет продукт (услуга). В процессе инициации, разработки планирования команда проекта должна учесть три уровня будущего продукта (товара): товар по замыслу (что это будет); товар в реальном исполнении (упаковка, качество, дизайн, товарная марка, набор отличительных свойств и т.п.); товар с подкреплением (гарантийные обязательства, сопутствующие товары, поставка и монтаж)

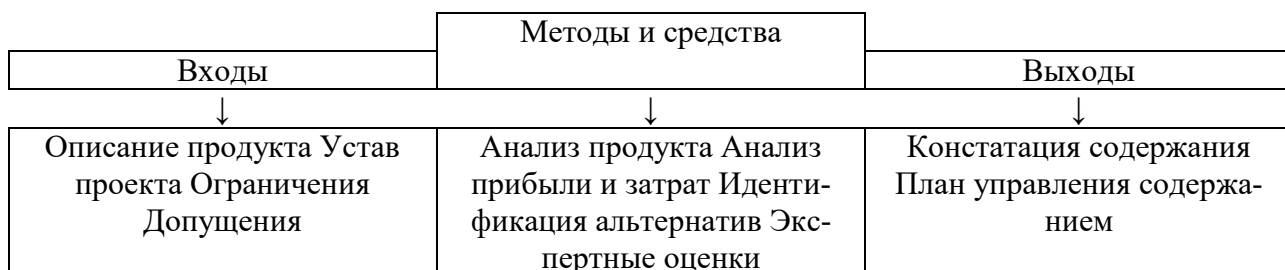


Рисунок 2– Структура процесса «Планирование содержания»

Результатом проекта должен стать не просто продукт, а товар, приносящий предприятию прибыль. Анализ прибыли и затрат нацелен на оценку материальных и нематериальных затрат и выгод проекта в рамках альтернативных вариантов его реализации.

Результатирующим этапом планирования содержания является документ, констатирующий цели, задачи и результаты проекта (Scope Statement), в котором отражается:

- обоснование проекта (описание бизнес – потребностей и задач, которые решаются в результате исполнения проекта);
- описание продукта проекта;
- основные цели проекта (измеримые и проверяемые результаты, достижение которых означает завершение проекта);
- цели и критерии их достижения (измеримые, проверяемые, одинаково понимаемые всеми сторонами);

– описание того, что не входит в содержание проекта.

Уточнение содержания (рис. 3) предусматривает подразделение основных результатов проекта, определенных в констатации содержания на меньшие и более управляемые компоненты.

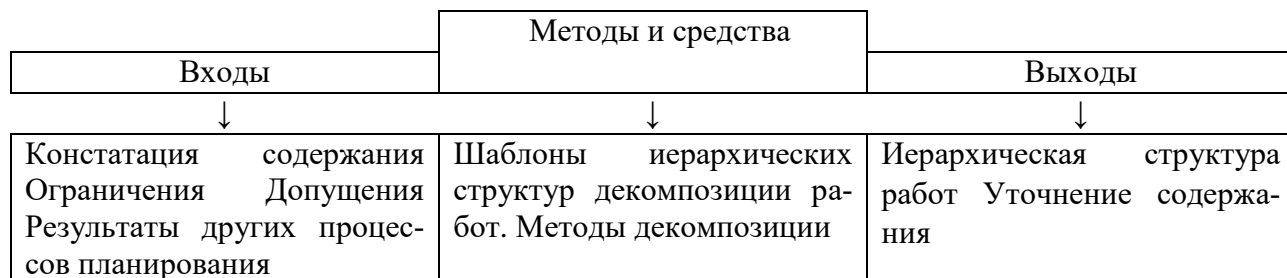


Рисунок 3. Структура процесса «Уточнение содержания»

Определение и уточнение содержания необходимо с целью: повышения точности оценок по стоимости, времени и ресурсам; определения базиса для измерения и контроля хода выполнения; создания четкого распределения ответственности.

В ходе реализации проекта происходит подтверждение содержания и управление им. Подтверждение содержания – процесс формальной приемки содержания участниками проекта (инвестором, клиентом, заказчиком). Он предполагает рассмотрение продуктов и результатов работ для подтверждения их правильного и удовлетворительного выполнения.

Управление изменениями содержания – это процесс, связанный:

- с воздействием на факторы, вызывающие изменения, для подтверждения принятия изменений;
- с определением факта изменения содержания;
- с управлением фактическими изменениями по мере их возникновения. Таким образом, планирование является процессом формирования решений, определяющих порядок выполнения отдельных мероприятий, действий и работ по проекту.

Планирование начинается с планирования содержания проекта. Далее определяют основные этапы его реализации и проводят их декомпозицию на более мелкие, управляемые элементы.