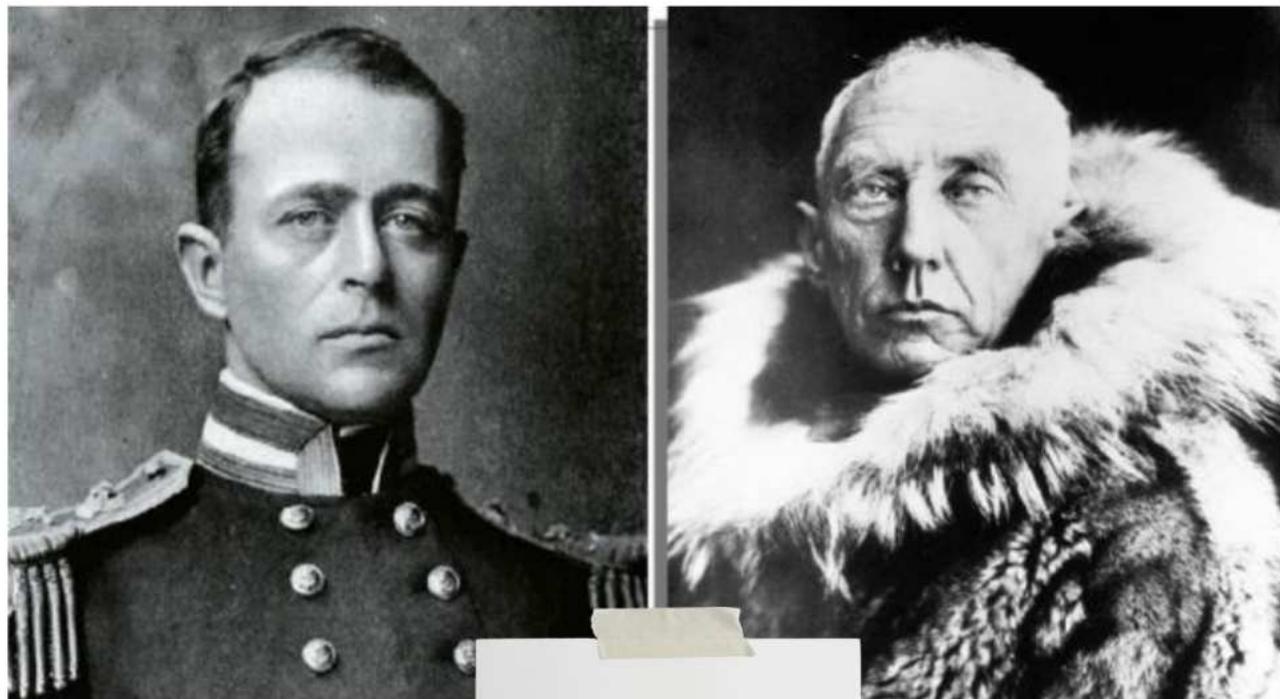


# Экономика и Управление Проектами

дисциплина



# История



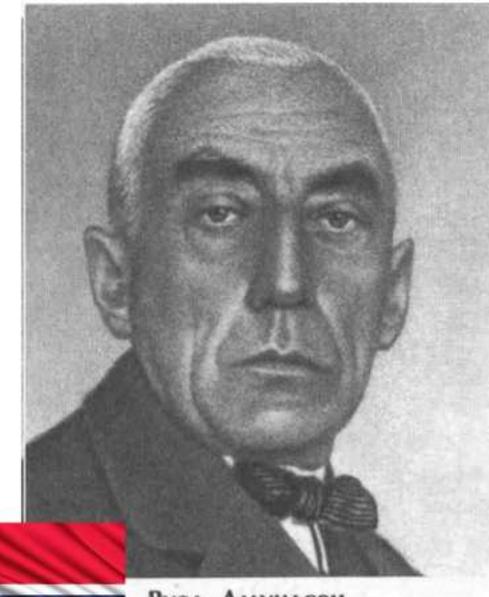
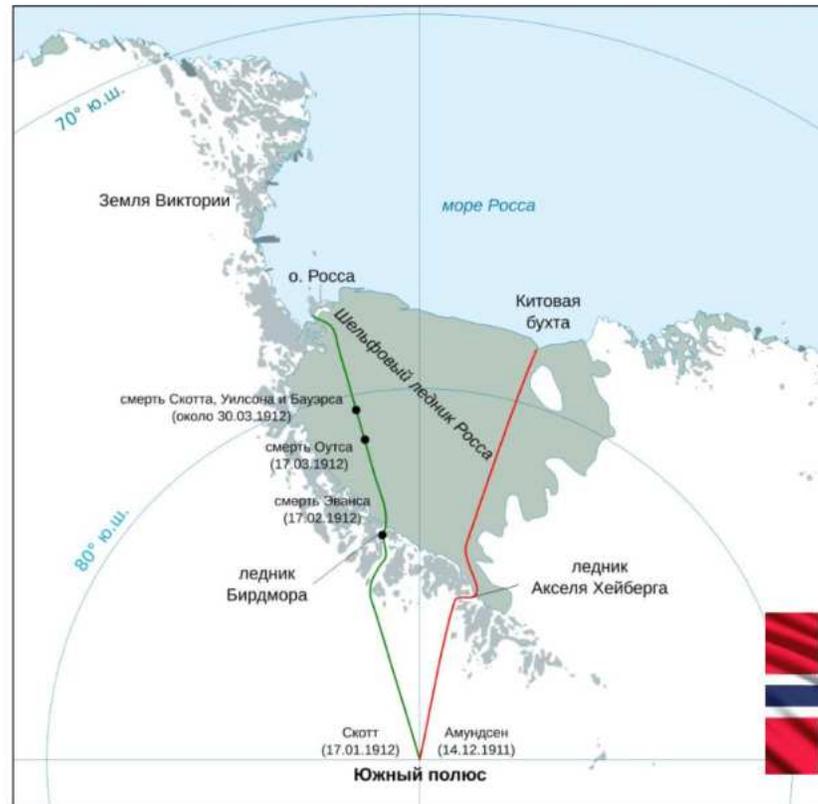
VS

17 января 1912 года после упорной борьбы с силами природы экспедиция Роберта Фалькона Скотта достигла Южного полюса Земли и обнаружила, что опоздала.

**За 34 дня до британцев** на полюсе побывала норвежская экспедиция Руаля Амундсена. На обратном пути Скотт и его товарищи погибли от холода, голода и физического изнеможения, не дойдя до продовольственного склада 17-18 километров.



Роберт Фолкон Скотт.



Руаль Амундсен.



# Планирование



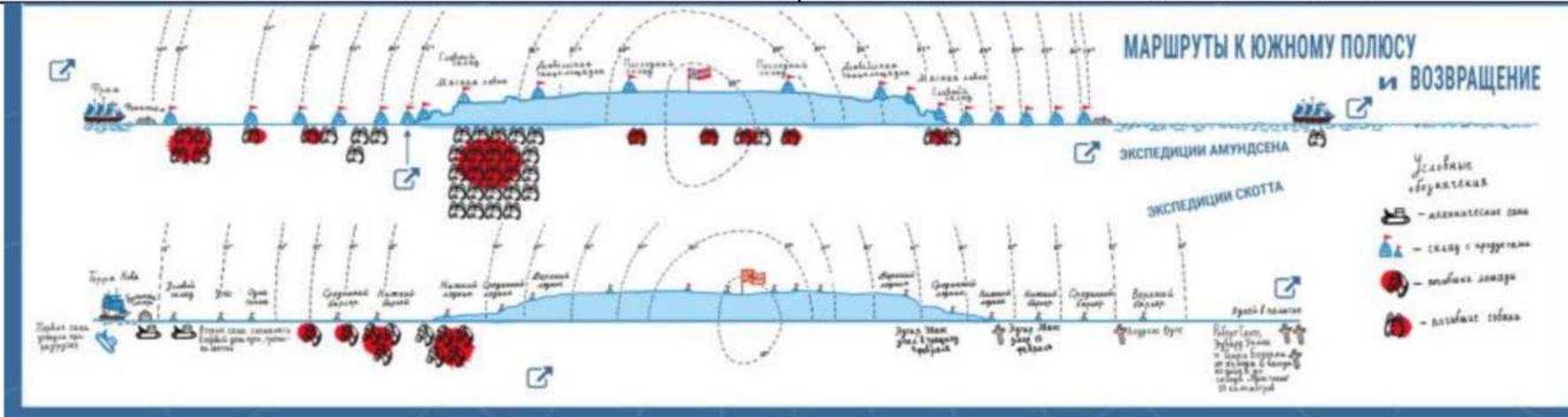
## Роберт Фолкон Скотт

1. Среди членов экспедиции Скотта чёткого **распределения ролей не было**, поскольку план действий пока не понимал и сам Скотт. Он решался довериться своим офицерам
2. При разгрузке были **потеряны** мотосани и часть запасов
3. Склады британцев: «Поиск каждого склада оборачивался настоящим стрессом, потому что у них не было такой изобретательной системы поперечных линий из флажков, как у Амундсена. А **единственного имевшегося флага** часто было недостаточно. Пирамиды — слишком низкие и плохо построенные — не давали возможности для эффективной навигации».



## Руал Амундсен

1. Амундсен проработал **план** высадки в мельчайших деталях.
2. **Каждый человек** хорошо понимал и план в целом, и **своё место** в общей картине.
3. Норвежцы знали, что им нужно подготовить базу до конца апреля, **запаст** тюленьё мясо для зимовки, а затем совершить три путешествия и организовать промежуточные **склады** на отрезке пути до 83-й параллели для весеннего броска к полюсу.
4. Норвежская **маркировка** складов «Двадцать флажков устанавливали на расстоянии полумили один от другого, по десять с каждой стороны от склада, создавая таким образом маркировку в десять миль шириной».



# Управление рисками

## Роберт Фолкон Скотт



5 декабря Скотта остановил буря у подножия ледника Бирдмора. «Не видно соседней палатки,— написал он,— не говоря уже о чем-то ещё... Сомневаюсь, что какая-то партия смогла бы идти в такую погоду, и уж точно никто не смог бы идти против этого ветра». Но Скотт, в отличие от Амундсена, не имел запаса прочности. Он постоянно говорил: «Мы не можем позволить себе задержку». Готовя четырёхмесячное путешествие, он не заложил в свои планы возможность плохой погоды даже в течение четырёх дней.

## Руал Амундсен



Амундсену было раза в три тяжелее из-за разреженной атмосферы, поскольку он находился на 10 тысяч футов выше, а температура при этом была на 15 градусов ниже. Погода, остановившая Скотта, была примерно такой же, как та, с которой столкнулся Амундсен на «Именинах дьявола». Сюда можно добавить совершенно местность и полное отсутствие предшественников, по следам которых можно было бы идти. Тем не менее в его дневнике мы читаем: «День был отвратительный — штормовой ветер, метель и обморожения, но мы ещё на 13 миль ближе к нашей цели».



## Команда

### Роберт Фолкон Скотт



Среди членов экспедиции Скотта чёткого распределения ролей не было, поскольку план действий пока не понимал и сам Скотт. За то было неукоснительное и буквальное выполнение приказов без их обсуждения и без учёта обстоятельств.

«Мыс Эванс казался гибридом военного корабля и университетской комнаты отдыха. **Дом разделили пополам** стеллажом из ящичков. С одной стороны жили офицеры, учёные и джентельмены, с другой — своей отдельной жизнью — матросы военно-морского флота и русские участники экспедиции — конюх Антон и отвечающий за собак Дмитрий».



### Руал Амудсен



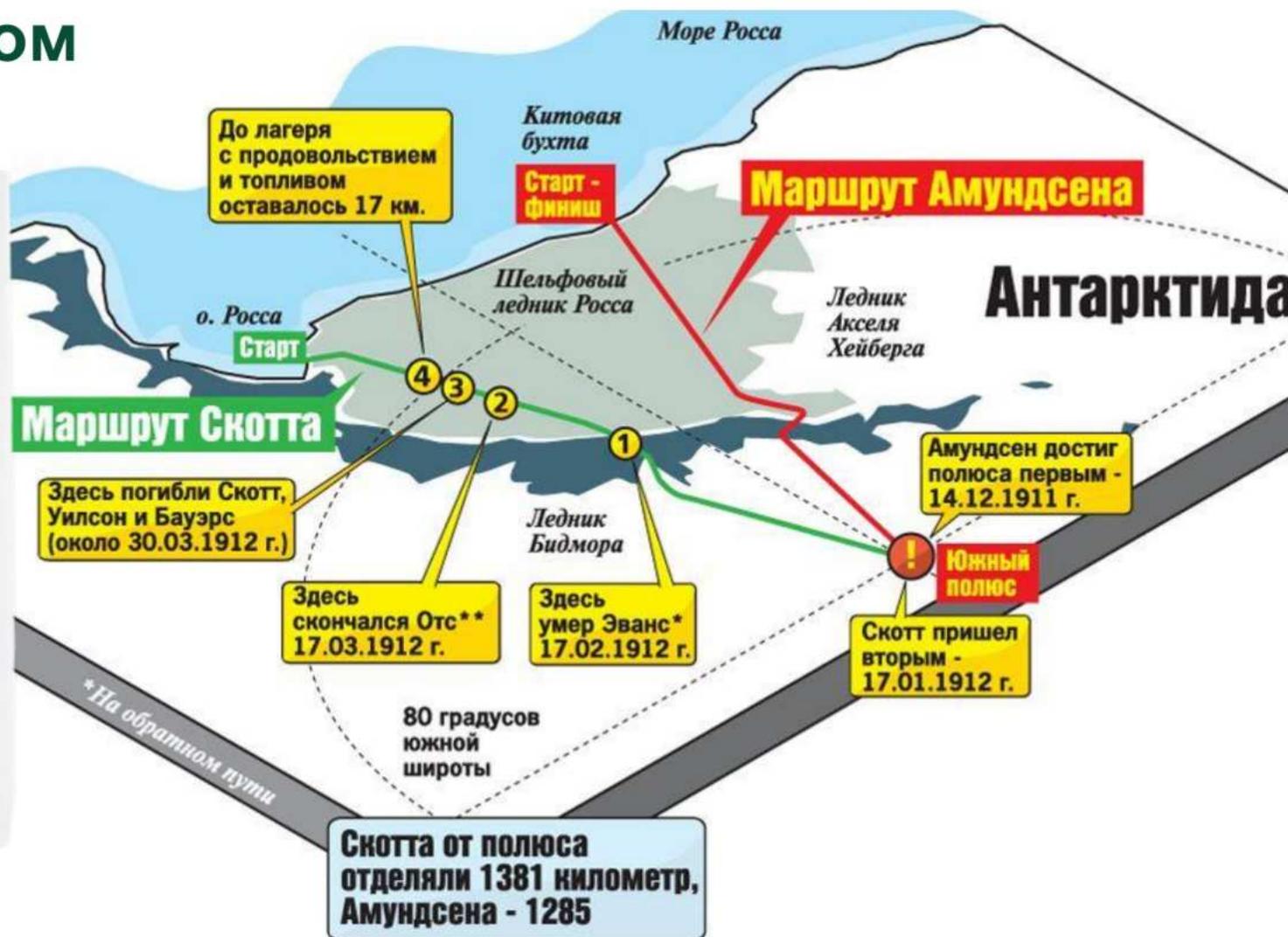
Во Фрамхейме все жили одной командой в атмосфере не то горной хижины, не то парусника, плывущего в открытом море,— это было нечто среднее».



## Ресурсы

	Роберт Фолкон Скотт 	Руал Амудсен 
Провизия на складах	1 тонна на 17 человек, 56 кг на человека 	3 тонны на 5 человек, 590 кг на человека 
Рацион 	Пеммикан (мясной пищевой концентрат), масло, какао, сахар, чай, печенье «Хантли и Палмерс» из пшеничной муки и пищевой соды  <b>4500 калорий в день на человека</b> , но люди тянули сани самостоятельно	Пеммикан, сухое молоко, шоколад, богатое витамином «Б» печенье «Саэтре» из непросеянной муки, овсяных хлопьев и дрожжей  <b>4500 калорий в день на человека</b> , везли с собой запас провизии на сто дней, её должно было хватить до 6 февраля 1912 года
Транспорт / Технологии	33 собаки, 19 пони, 3 мотосаней Дополнительно тащили фураж и топливо	101 собака, вернулось 11 собак
Разметка обратного пути	Низкие пирамиды с одним флажком только у складов. Ориентировались по следам	Снежные пирамиды в человеческий рост каждую треть мили и 20 флажков поперёк маршрута у каждого склада
Запас		<i>Даже в случае такой маловероятной ситуации, как неспособность найти все заложенные ранее промежуточные склады, он всё равно смог бы добраться до полюса, вернуться во Фрамхейм, повернуть назад и проехать ещё сто миль к югу, прежде чем закончатся продукты. Керосина вообще было в два-три раза больше, чем нужно. Кроме того, каждый четвёртый день он закладывал на полноценный отдых и плохую погоду, готовя людей даже к тому, что на обратном пути им, возможно, придётся самим тащить сани</i>

# Результаты управления проектом



## ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»

**Проект** — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проект — это всегда про сложность: мы создаем то, что требует коллективной скоординированной работы группы людей. Это всегда про уникальность: мы делаем что-то исключительное, то, чего мы еще не делали. Ну, или, по крайней мере, не в этих условиях. Проект — это всегда про ограничения, в первую очередь по срокам. И все три черты важны.



Учитывая все эти особенности, в организациях обычно прописывают некоторую границу, выше которой необходимо применять проектный подход.

Обычно это комбинация нескольких параметров: длительность, затраты, количество вовлеченных подразделений, рискованность и так далее.

И если по этим параметрам деятельность оказывается достаточно масштабной, ее заворачивают в проектную рамку ограничений.



# Проект, портфель и программа

Программное и портфельное виды управления нужны, когда проект становится настолько большим, что управлять им целиком уже очень сложно

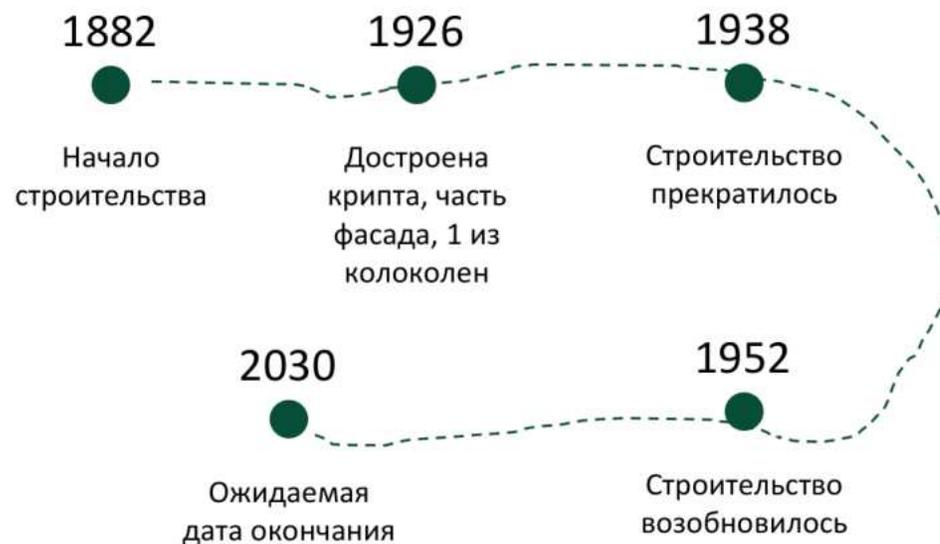
	Проект	Программа	Портфель
Цель	Конкретный продукт	Получение выгод	Выполнение стратегии
Состав	Блоки работ	Проекты и операционная деятельность	Программы, проекты, операционная деятельность
Временные рамки	Жестко определенный срок окончания	Примерный срок окончания	Нет срока окончания
Основной приоритет управления	Оптимизация сроков затрат, ресурсов и требования заказчика	Оптимизация выгод	Оптимизация путей достижения стратегических целей компании



## ОГРАНИЧЕНИЯ, без этого нет проекта и проектного управления

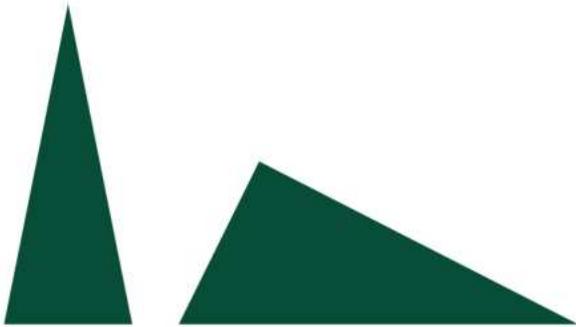


### Искупительный Храм Святого Семейства. Temple Expiatori de la Sagrada Família



Согласно правилам геометрии, если потянуть один из отрезков, изменять и остальные

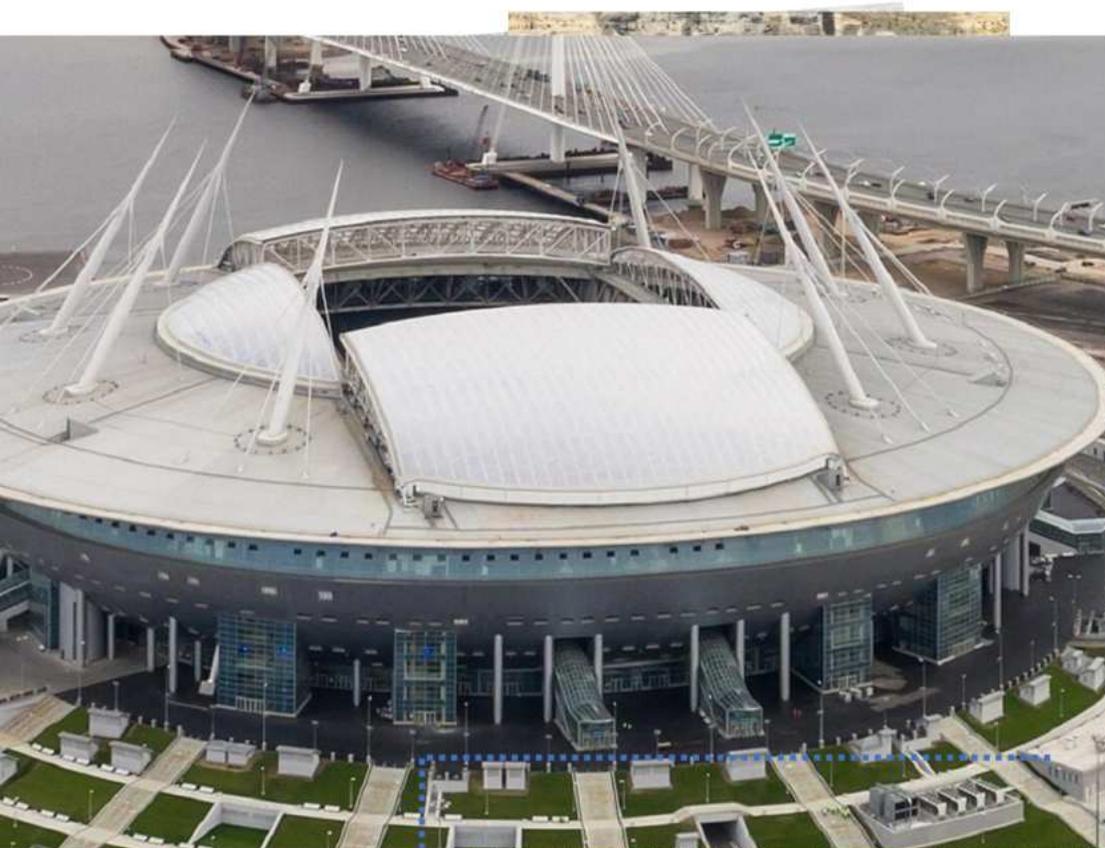
**«Мы сделаем вам быстро, качественно и недорого –выбирайте два из трех»**



## Треугольник управления проектами



## Самый известный провал в современной России

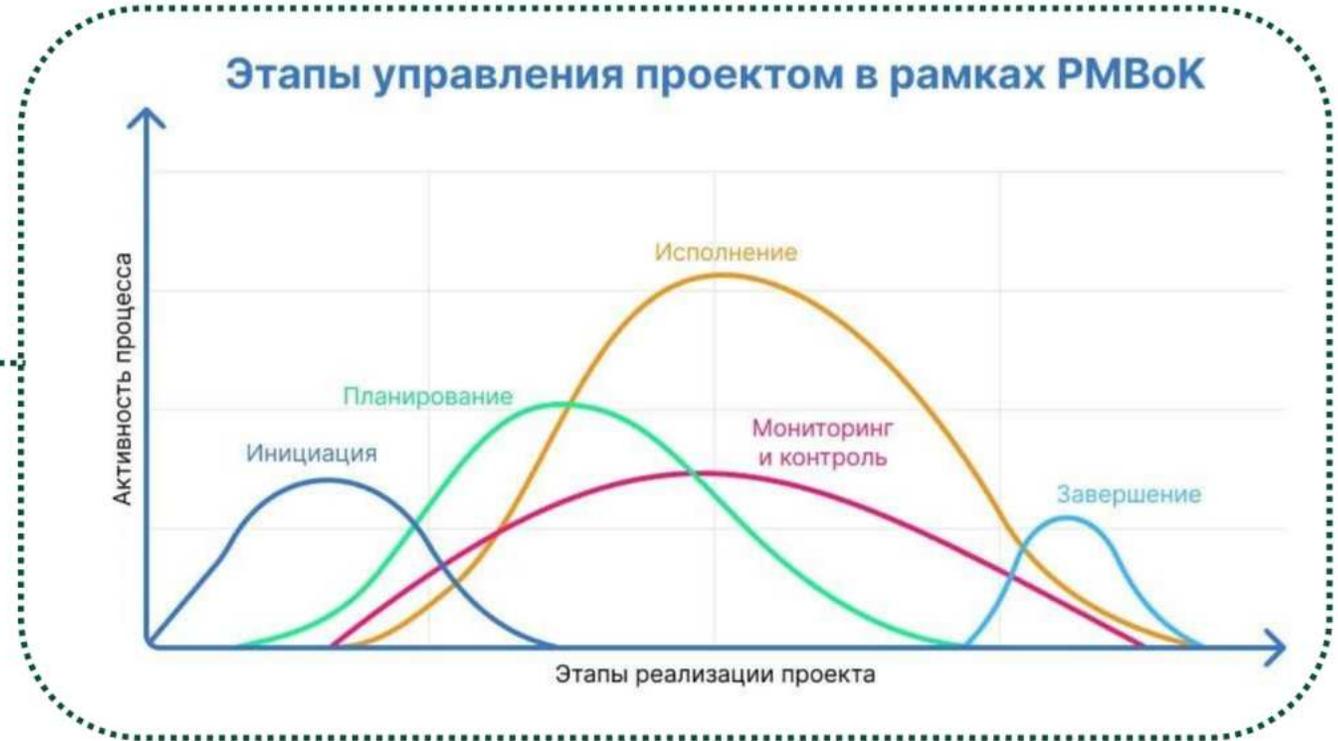
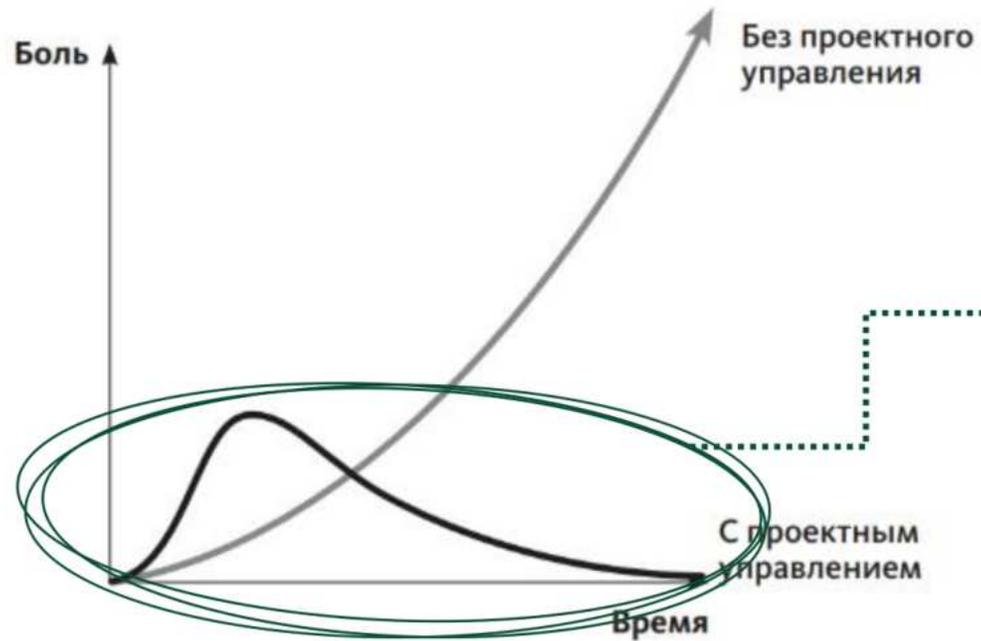


100 тыс. квадратных метров  
помещений под аренду

### строительство «ЗЕНИТ АРЕНЫ»

	план	факт
Срок строительства	3 года	10 лет
Стоимость строительства	6,7 млрд. руб.	43,8 млрд. руб.

- 1 Дефицит бюджет**  
стадиона из-за девальвации рубля и экономического кризиса
- 2 Незавершенный, постоянно меняющийся проект**  
и отсутствие полного комплекта строительной документации.  
Техническое задание было, как сказал эксперт, «как будто детский садик строили»
- 3 Многочисленные смены подрядчиков**  
Генподрядчик менялся три раза, генеральный проектировщик — четыре раза
- 4 Отсутствие заказчика**  
Длительный выбор и отсутствие договора с эксплуатирующей организацией, которая должна принимать объект. За время проекта сменилось пять курирующих проект директоров



Иными словами, проектное управление — сложный и дорогой, но мощный инструмент структуризации работы и обуздания хаоса и боли. И чем сложнее проект, тем лучшие результаты он показывает.

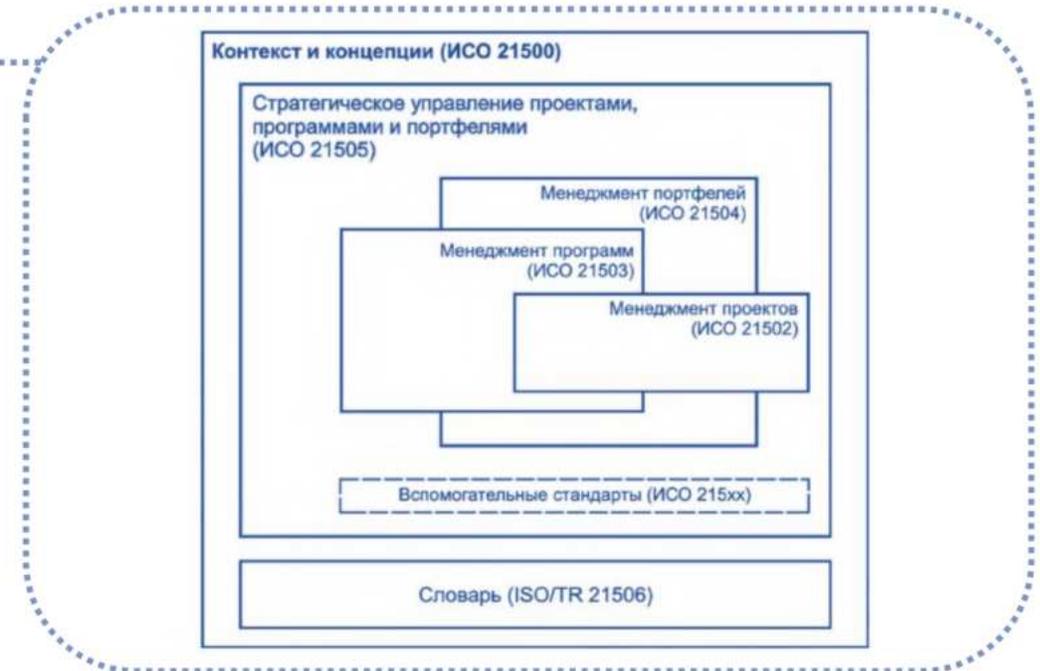
Без проектного управления боль сначала меньше: не надо думать, готовить планы, что-то прорабатывать. Но зато потом...



## Проектирование стула и океанского лайнера различается только параметрами, но не методологией

*Вальтер Гропиус,  
немецкий архитектор и теоретик архитектуры*

## Стандарты управления проектами



**ISO 21502**, стандарт по управлению проектами, содержит руководящие указания по концепциям и практикам управления проектами, которые имеют значимость и оказывают влияние на успешное про ведение проекта.

**ISO 21503**, стандарт по управлению программами, содержит руководящие указания по созданию и отслеживанию интегрированных компонентов программ и получению выгод.

**ISO 21504**, стандарт по управлению портфелями, содержит руководящие указания по управлению портфелями проектов и программ. В нем рассматривается потребность в едином подходе к управлению стратегическим согласованием проектов, программ, портфелей и иной соответствующей работы.

**ISO 21505**, стандарт по осуществлению руководства, содержит руководящие указания в отношении повышенной ответственности и прозрачности, а также санкционирования, регулирования, предоставления полномочий, надзора и ограничения управления проектами, программами и портфелями.

# 5

## ключевых национальных особенностей, влияющих на то, как планируется, организуется и контролируется работа в проектах.

1. **А.Н.К.А.** Два режима работы: стабильный («авось, небось, как-нибудь») и мобилизационный («аврал»).

2. **АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ:** ответственность сверху не дают, снизу не берут.

3. **ВИЗАНТИЙСКАЯ СИСТЕМА:** ориентация на личные отношения.

4. **НЕСОБЛЮДЕНИЕ ПРАВИЛ:** жизнь отдельно, законы/регламенты отдельно.

5. **КОНСЕРВАТИЗМ И НЕДОВЕРИЕ:** критический взгляд на чужой опыт и все новое.

## А.Н.К.А.

Первая особенность построена на древней поговорке, что русский человек на трех сваях крепок: авось, небось и как-нибудь.

- Авось, небось, как-нибудь мы проект сделаем.
- Авось, небось, как-нибудь мы продукт получим.
- Авось, небось, как-нибудь жизнь у нас наладится без всяких сложностей.

Если вдруг эти три сваи не срабатывают, начинает работать четвертая — аврал: «Ночь не поспим, но сделаем». И акроним А.Н.К.А. (А — авось, Н — небось, К — как-нибудь, А — аврал) — это, с моей точки зрения, злейший враг применения любого системного подхода в России\*

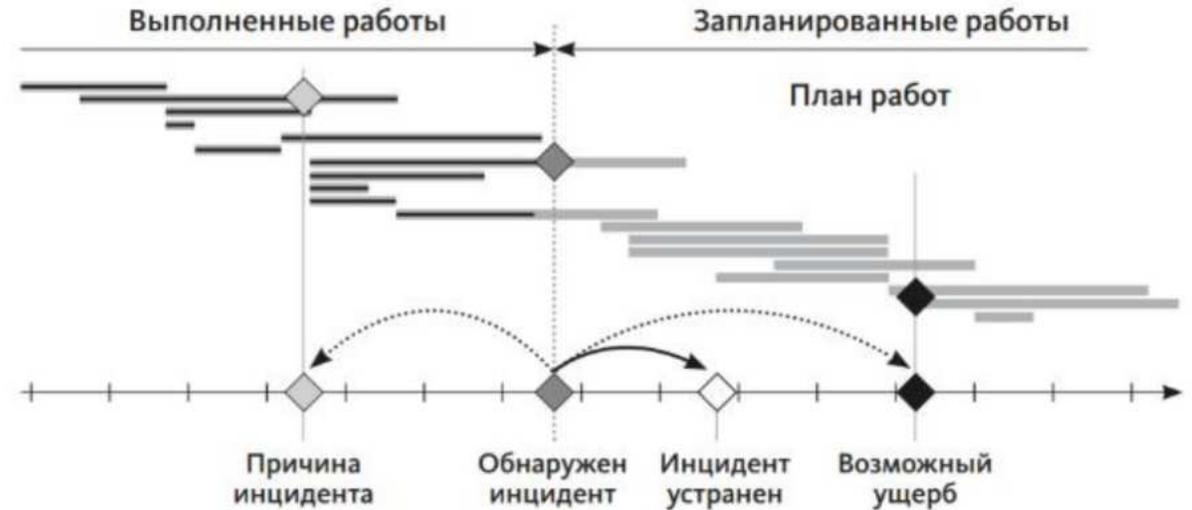


Схема Владимира Ананьина, преподаватель  
 РАНХиГС и Высшей школы экономики

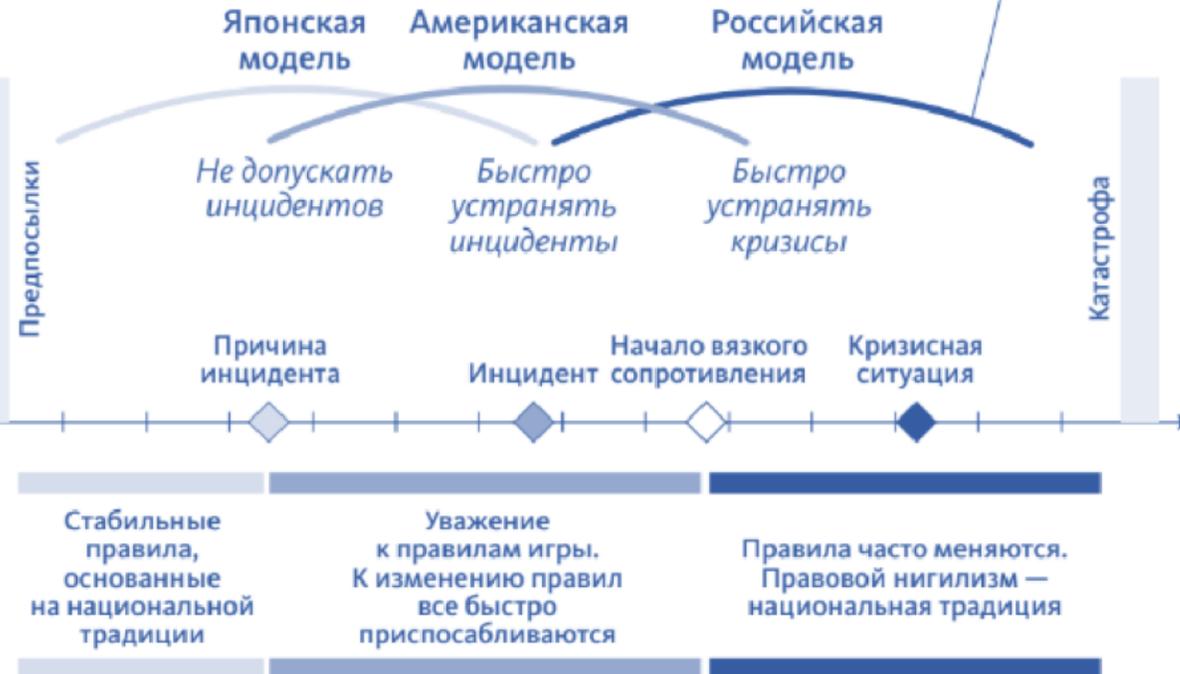
*Мы работали по плану, но вдруг возникла непредвиденная ситуация. У нее всегда есть причина, скорее всего не одна, но в данный момент это неважно. Важно, что мы предпримем, чтобы эту ситуацию исправить. Если мы быстро ее разрешим, то сможем вернуться к запланированным действиям. Если же инцидент игнорировать, то эта бомба взорвется, полностью разломав первоначальный план. При самом неблагоприятном развитии бездействие приведет к катастрофе*

\*Прохоров А. Русская модель управления. М. : Студия Артемия Лебедева, 2021

## Национальные модели работы с инцидентами

**Японская модель** управления. Нацелена на то, чтобы вообще не допускать инцидентов. Лидер и вся команда напряженно думают, как избежать неприятностей: просчитывают все варианты и действия, которые они могут предпринять, чтобы инцидент не произошел. Много внимания уделяют именно тому, чтобы предугадать, что может пойти не так, и профилактике этих вариантов.

**Американская модель** управления. Фокусируется на том, чтобы устранить все нештатные ситуации (их называют инцидентами как можно быстрее и таким образом не допустить настоящего кризиса. Да, американцам нужно подумать о рисках, недаром риск-менеджмент — американский термин



**Российская модель** управления. Нацелена на борьбу с возникающими кризисами. Фокус внимания постоянно удерживается не на системной работе, а на том, чтобы предотвратить катастрофу. В России нередко проекты запускаются в условиях приближающегося кризиса.

\*Владимир Ананьин выделил три национальные модели работы с инцидентами

## ПРОЕКТНЫЙ РОМБ 4 ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ ПРОЕКТА

**1** ПРАВИЛЬНО ПРОРАБОТАТЬ ПРОЕКТ  
ПРОРАБОТКА ПЕНТАБАЗИСА



**2** ПРАВИЛЬНО ДУМАТЬ О ПРОЕКТЕ  
УРОВЕНЬ АБСТРАКЦИЙ

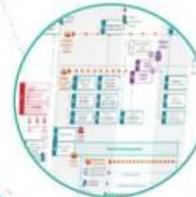


Проектное мышление: понятия, принципы, модели, методики

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА**

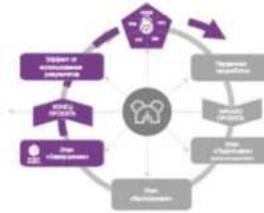
КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

Система управления проектом: роли, правила, механизмы, инструменты



**3** ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ ПРОЕКТ  
УРОВЕНЬ ДЕЙСТВИЙ

**4** ПРАВИЛЬНО ПРИЖИВИТЬ ПРОДУКТ  
ПРИЕМКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОДУКТА



## Проект должен решать реально существующую проблему

**нет проблемы — нет проекта**

Еще до запуска важно проанализировать имеющиеся факты, определить причины и следствия проблемы, выяснить, кто страдает от проблемы и хочет ее решить, кто выделит ресурсы на это.

«А может, ее и не надо решать? Ведь всегда есть вероятность, что проблему решать и не надо.»

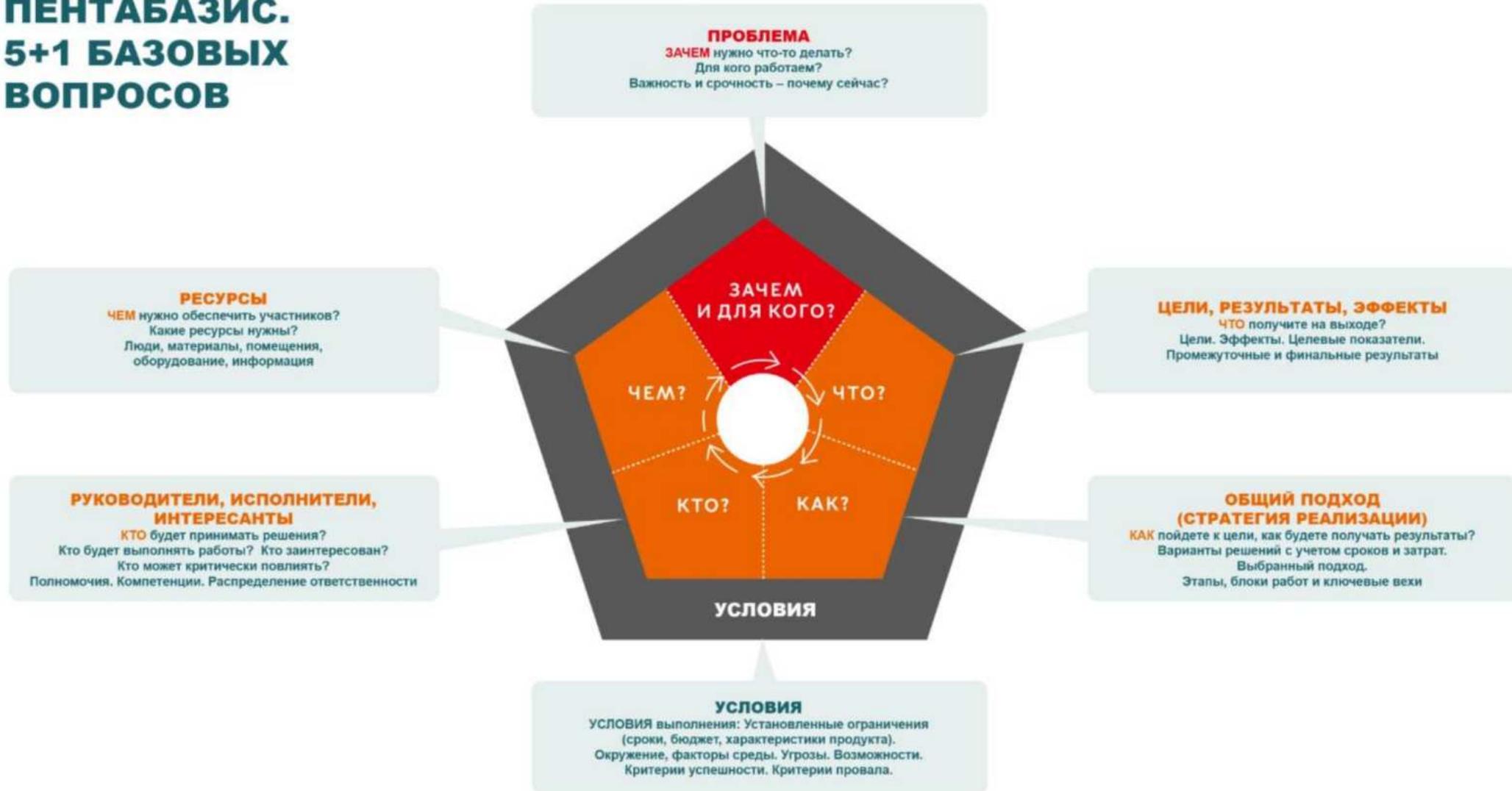
«Что произойдет, если не делать проект?»

*\*Алферов П. Проектное управление : Москва МИФ, 2025*

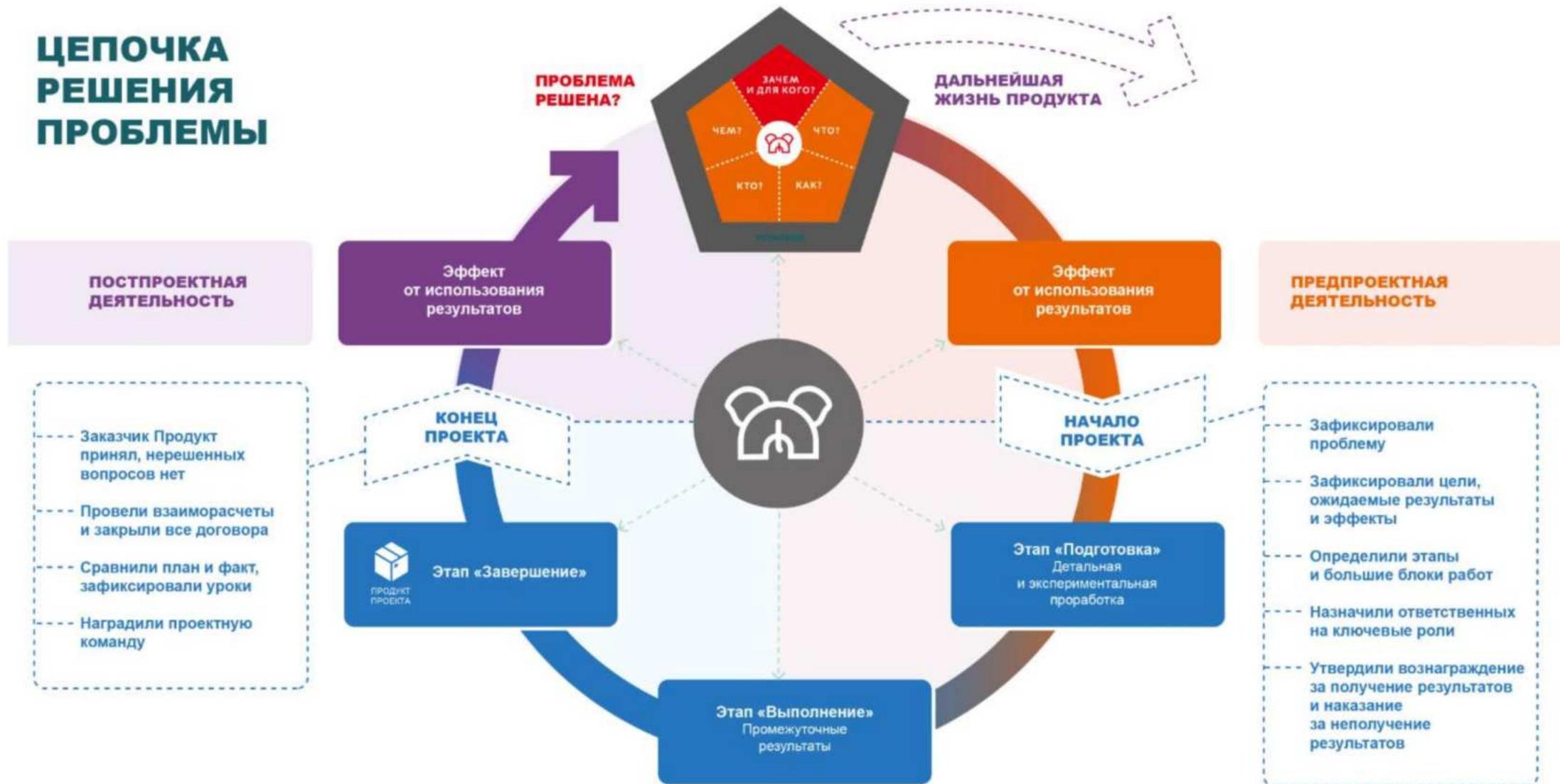


Пентабазис проекта\*

## ПЕНТАБАЗИС. 5+1 БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ



# ЦЕПОЧКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ



## Проектный подход

в обязательном порядке требует фиксации решения о запуске, чаще всего путем утверждения официального документа, в котором прописаны все ключевые параметры.

Он называется «Устав проекта», «Запрос на проект», «Паспорт проекта» или «Приказ о запуске».

В нем фиксируются:

- проблема;
- цели, ожидаемые результаты и эффекты;
- этапы и большие блоки работ;
- ответственные за ключевые роли

**этап «Подготовка»** — собираем команду, она более детально прорабатывает проект: анализирует требования, определяет, как их удовлетворить, готовит планы.

**этап «Выполнение»** — реализует планы, получает промежуточные результаты, потом финальные (их еще называют продуктом проекта)

**этап «Выполнение»** — заказчик подтверждает, что продукт проекта он принял, нерешенных вопросов нет. Проводим взаиморасчеты и закрываем все договоры. Сравниваем план и факт, фиксируем уроки

**этап «Постпроектная деятельность»** — получить эффект, выгоду от того, что он теперь есть

На модели цепочки решения проблемы можно показать отличие  
двух очень разных ситуаций —

**УСПЕХА ПРОДУКТА И УСПЕХА ПРОЕКТА**



## SYDNEY OPERA HOUSE

Цель проекта: создать здание, которое станет лицом Сиднея.

	план	факт
Срок строительства	4 года	14 лет
Стоимость строительства	7 млн. дол.*	102 млн. дол.

**x3**

превышены сроки

**x13**

превышен бюджет

Сиднейский оперный театр — провальный  
проект, но **УСПЕШНЫЙ ПРОДУКТ**

\* Цены 1950-1960х годов

**На модели цепочки решения проблемы можно показать отличие двух очень разных ситуаций —**

**УСПЕХА ПРОДУКТА И УСПЕХА ПРОЕКТА**



## Kodak Advantix system

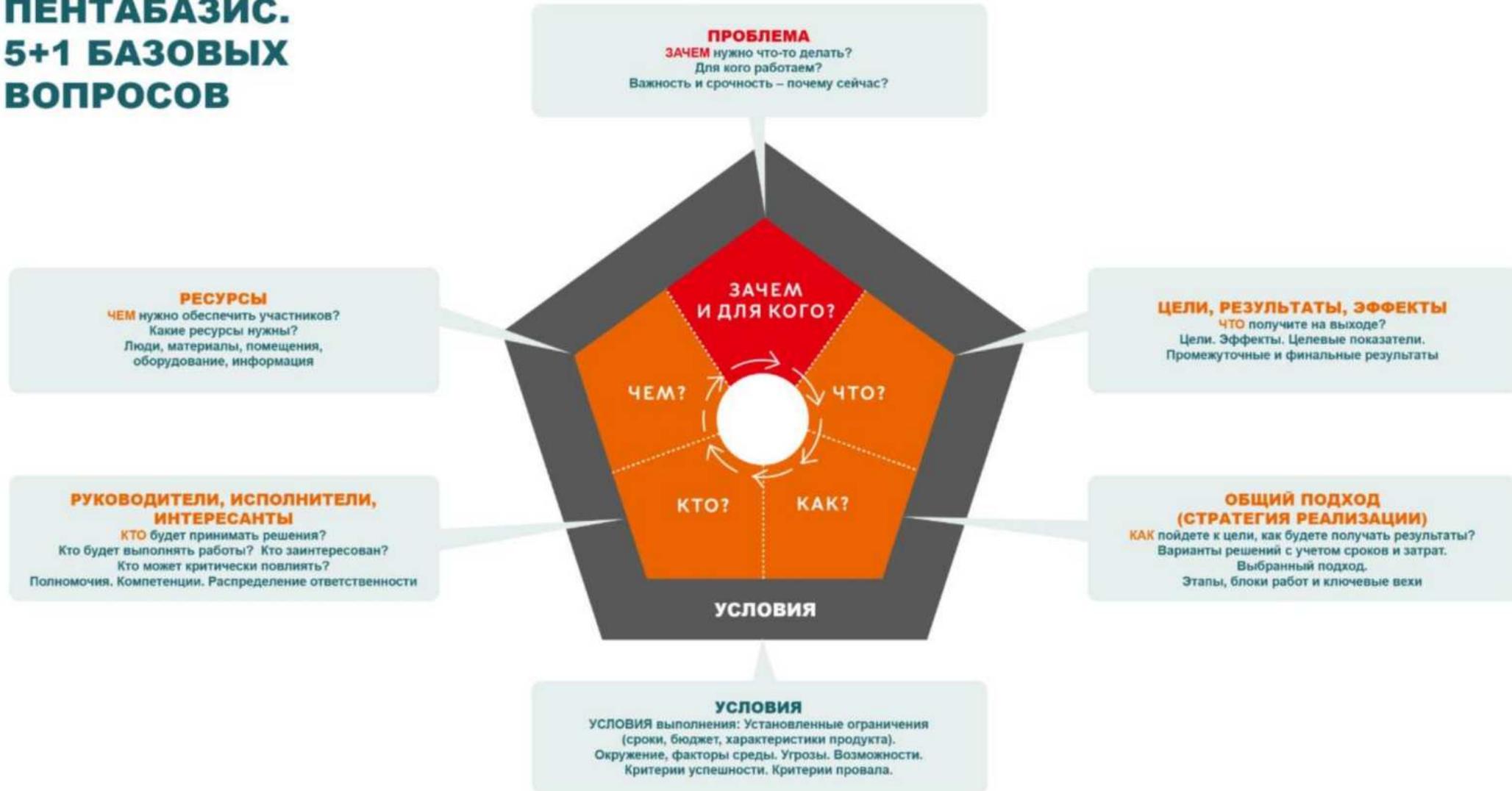
получил от Международной ассоциации управления проектами премию «Лучший проект года». Его реализовали с экономией бюджета, быстрее предполагаемых сроков и с выполнением всех требований.

В этом проекте Kodak применили семь инновационных практик проектного управления.

**ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ и полностью провальным продуктом.**

**Цепочка не замкнулась: исходная проблема, ради которой запускался проект (захватить долю рынка, заработать денег), не решена.**

## ПЕНТАБАЗИС. 5+1 БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ



## Резюмируем

1. Перед запуском проекта необходимо осуществить первичную проработку базовых аспектов проекта, ответив на 5 + 1 базовых вопросов
2. Формальный запуск фиксируется документом «Описание проекта».
3. Проект завершается после получения результатов, но ключевой вопрос таков: приносит ли продукт те эффекты, ради которых он запускался? Замкнулась ли цепочка? Решена ли исходная проблема?
4. Принцип проектного подхода. В начале проекта всегда определяются причины и обоснование запуска, цели, ожидаемые результаты, ограничения.
5. Нет проблемы — нет проекта! Проект всегда запускается для решения проблемы. Проблема — это понимание разрыва между желаемым будущим и реальностью.

[ НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА ]

