



**СОЮЗ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**



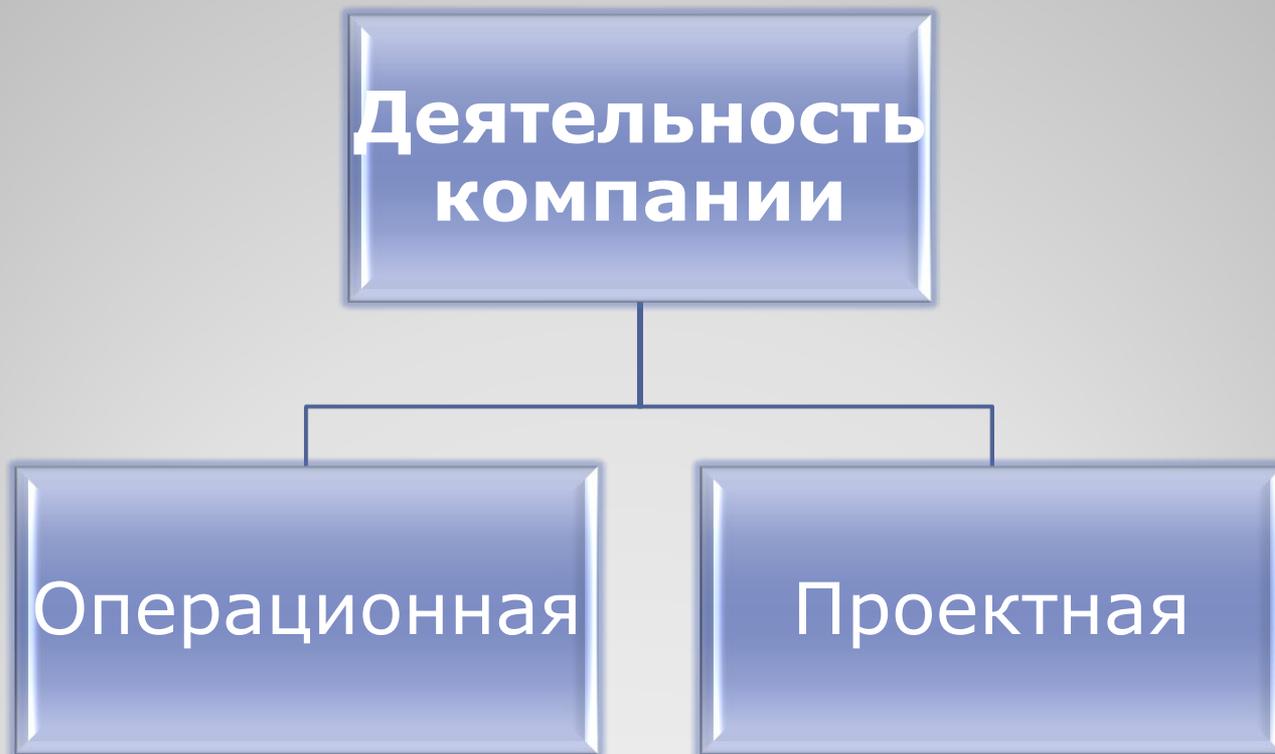
Управление развитием компании через проекты



Алексей Цеховой

**Президент Союза проектных менеджеров
Республики Казахстан, заведующий
кафедрой компьютеризации
технологических процессов и управления
проектами КазНТУ им. Сатпаева,
д.т.н., профессор, академик МАИН**

Любая компания, если она предполагает развиваться, осуществляет 2 вида деятельности: операционную и проектную.



Сходства проектной и операционной деятельности

- Выполняются отдельными людьми;
- Имеют ограничения, в том числе ограничения по ресурсам;
- Проходят фазы планирования, выполнения и контроля;
- Выполняются для достижения целей или стратегических планов организации.

Источник: Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMI PMBOK®) стр. 22

Отличия проектной деятельности от операционной

Характеристики	Проекты	Операции
Длительность	Временны — имеют начало и окончание (даже если длительность проекта 1 год или 1 день)	Рутинная деятельность
Конечные цели	После достижения поставленных целей проект закрывается	После достижения поставленных целей ставятся новые цели и операции продолжаются
Результаты	Создаются уникальные продукты или услуги	Поддержка бизнеса
Постепенное уточнение	Постепенное уточнение проекта	Не обязательно постепенное уточнение

Структура объектов деятельности компании, которая планирует развитие



Существует **2 момента**, которые надо учитывать, чтобы осуществлять развитие компании через проекты.

1. Необходимо правильно сформировать портфель проектов развития, обеспечивающих развитие компании.
2. Рассматривая все объекты деятельности компании как проекты (в рамках заданного интервала развития), необходимо применять инструментарий проектного управления и для объектов операционной деятельности.

В нашем случае сосредоточимся на первом подходе, и попытаемся рассмотреть технологию формирования проектов развития, разработанную нами и отработанную на ряде объектов (в т.ч. горно-металлургической отрасли (компания «Костанайские минералы» и др.).

МИССИЯ

Почему мы существуем?

ЦЕННОСТИ

Что действительно важно для нас?

ВИДЕНИЕ

Где и кем мы хотим быть?

СТРАТЕГИЯ

Наш план «игры»

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

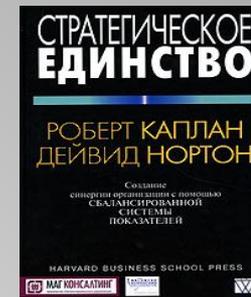
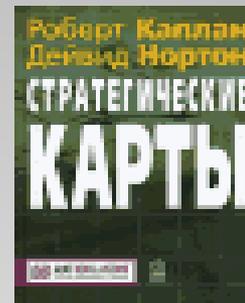
Перевод, сфокусировка и соотнесение

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

Каковы наши приоритеты?

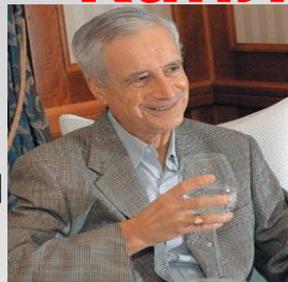
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Наш подход основывается на использовании SWOT-анализа и 4 аспектов ССП.



Каплан и Нортон

Измерение
деятельности



1992 год

Первая статья в HBR

ССП



2007 год

Распространение
По ВСЕМУ Миру

Система
Управления

SWOT-анализ компании



На основе слабых сторон и угроз SWOT-анализа формулируются **ключевые проблемы развития компании.**

На основе сильных сторон и возможностей SWOT-анализа формируются **пути решения этих проблем.**

Главная идея ССП – четыре аспекта (перспективы, показателя) ССП



Миссия, ценности, видение и стратегия через четыре аспекта ССП

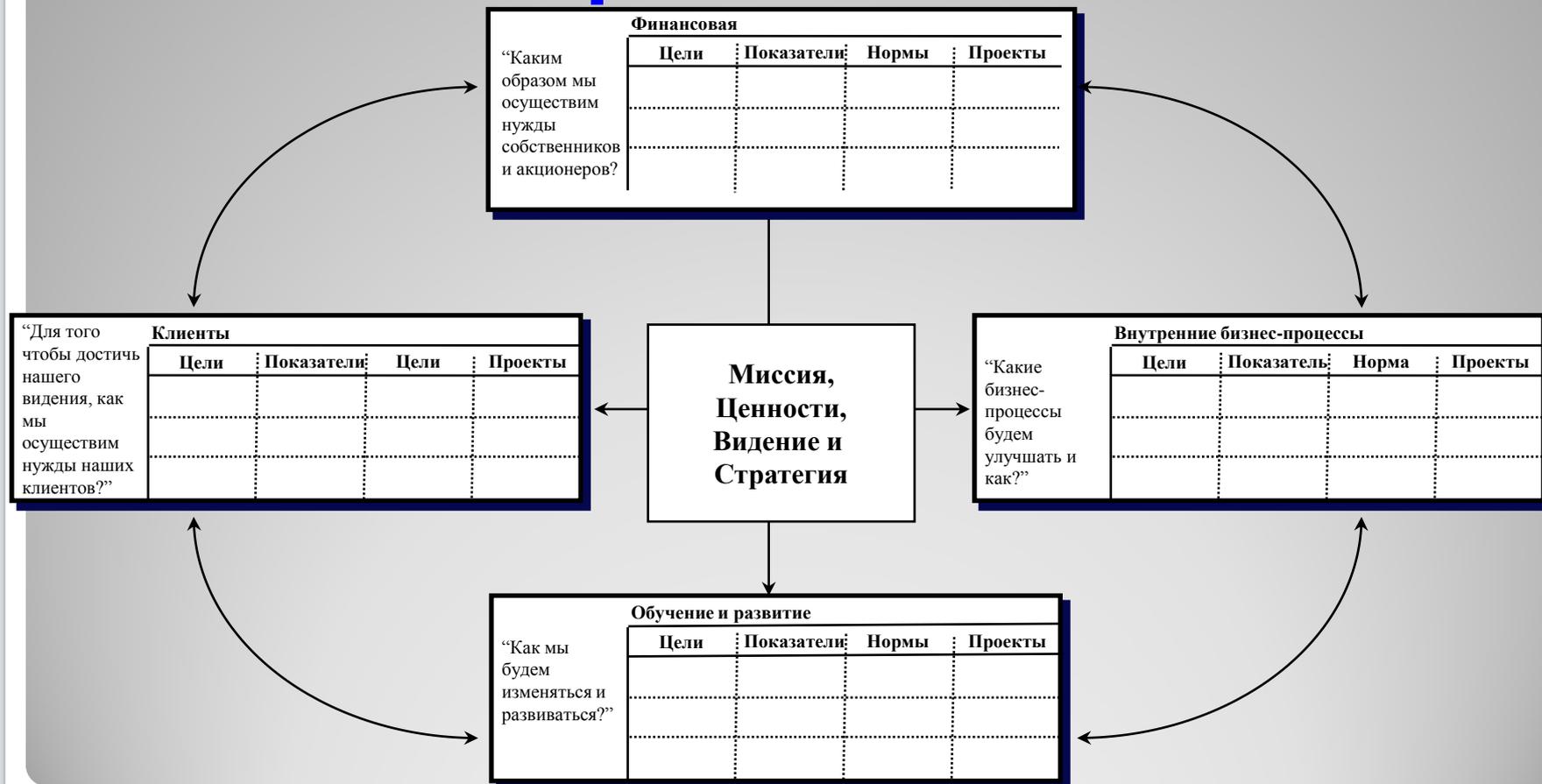


Таблица формирования стратегических целей, показателей, норм (пороговых и желаемых) и работ (проектов), обеспечивающих их (целей) достижение.

ПРИМЕР: Стратегические цели и их показатели кафедры КазНАУ

Стратегические цели, ключевые показатели и нормы показателей по кафедре «Экономика и менеджмент»

Аспекты ССП	Стратегические цели кафедры на 2011 – 2012 гг.	Ключевые показатели деятельности (КПД)	Вид КПД стат., влияющий	Ед. измерения	Норма (значение)		Мероприятия и проекты для достижения цели	Примечания
					желаемая	пороговая		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ФА	1.1.1. Привлечение финансовых средств за счет реализации научных проектов.	1. Уровень дохода за счет научных проектов.	СП	Млн. р.	50	30	Формирование портфеля проектов кафедры.	
		2. Количество проектов, представленных на конкурсы республиканского и международного уровней.	ВП	Шт.	5	2	Создание системы мониторинга республиканских и международных конкурсов и программ.	
		3. Количество проектов, выигравших на конкурсах республиканского и международного уровней.	ВП	Шт.	????	????	Представление проектов на конкурс в соответствии с требованиями.	
	1.1.2. Привлечение финансовых средств за счет оказания консалтинговых услуг.	1. Уровень дохода за счет оказания консалтинговых услуг.	СП	Млн. р.	4,5	2,5	Формирования и пополнение продуктовой линейки услуг.	
		3. Количество консалтинговых услуг кафедры.	ВП	Ед.	10	5		
			2. Количество договоров с хозяйствующими субъектами на консалтинговые услуги.	ВП	Ед.	20	10	Система взаимодействия с хозяйствующими субъектами по продвижению услуг кафедры.

**СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП
ОПТИМИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ**

МИССИЯ

Почему мы существуем?

ЦЕННОСТИ

Что действительно важно для нас?

ВИДЕНИЕ

Где и кем мы хотим быть?

СТРАТЕГИЯ

Наш план «игры»

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

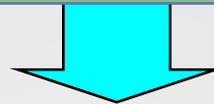
Перевод, сфокусировка и соотнесение

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

Каковы наши приоритеты?

Наделение полномочиями / Личные цели

Что мне нужно делать?



Стратегические результаты



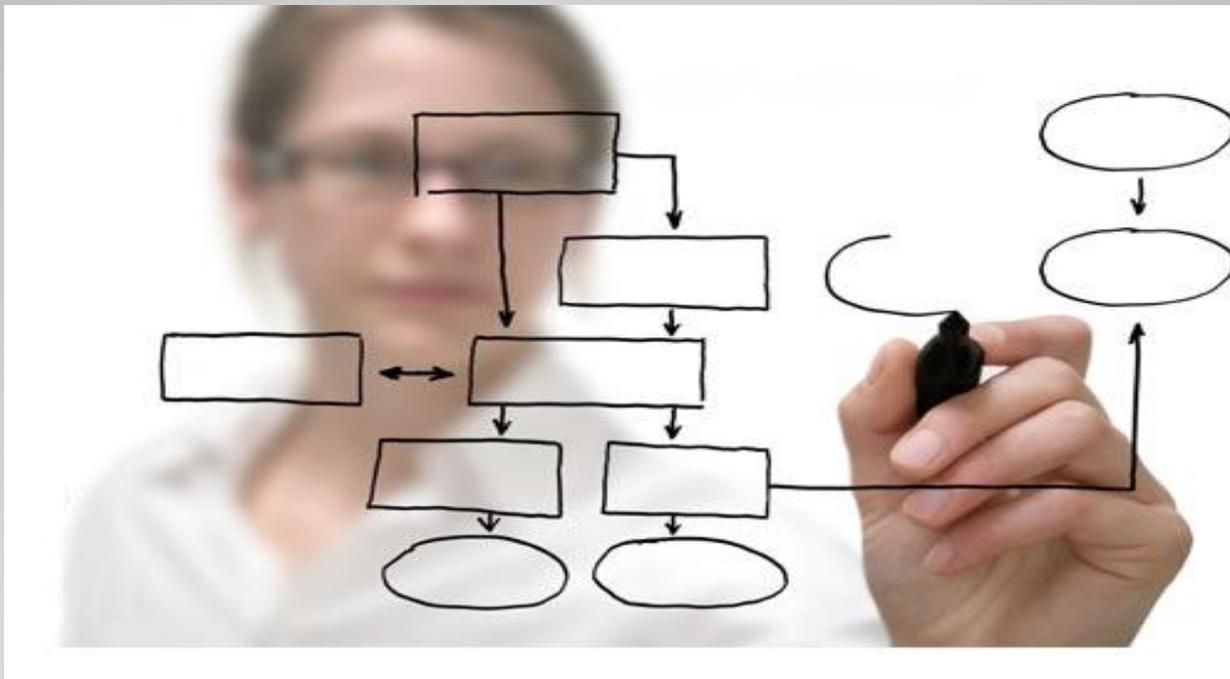
Удовлетворенные
Собственники и/или
акционеры

Довольные клиенты

Эффективные процессы

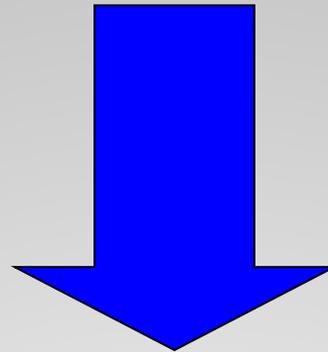
Мотивированные и
подготовленные
сотрудники

Управление проектами





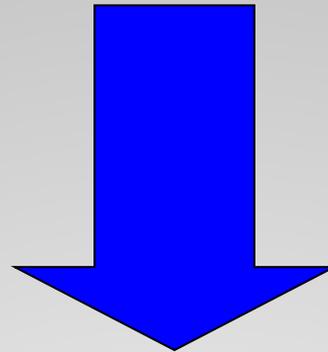
Проект



это временное предприятие,
предназначенное для создания
уникальных продуктов, услуг или
результатов



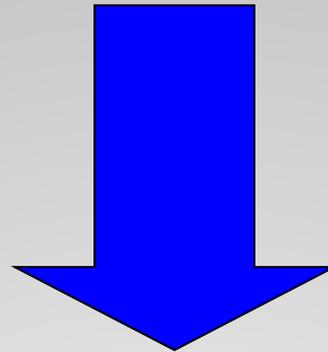
Программа



это группа проектов, которые управляются совместно, чтобы получить выгоды, которые не могут быть получены в случае управления отдельными проектами

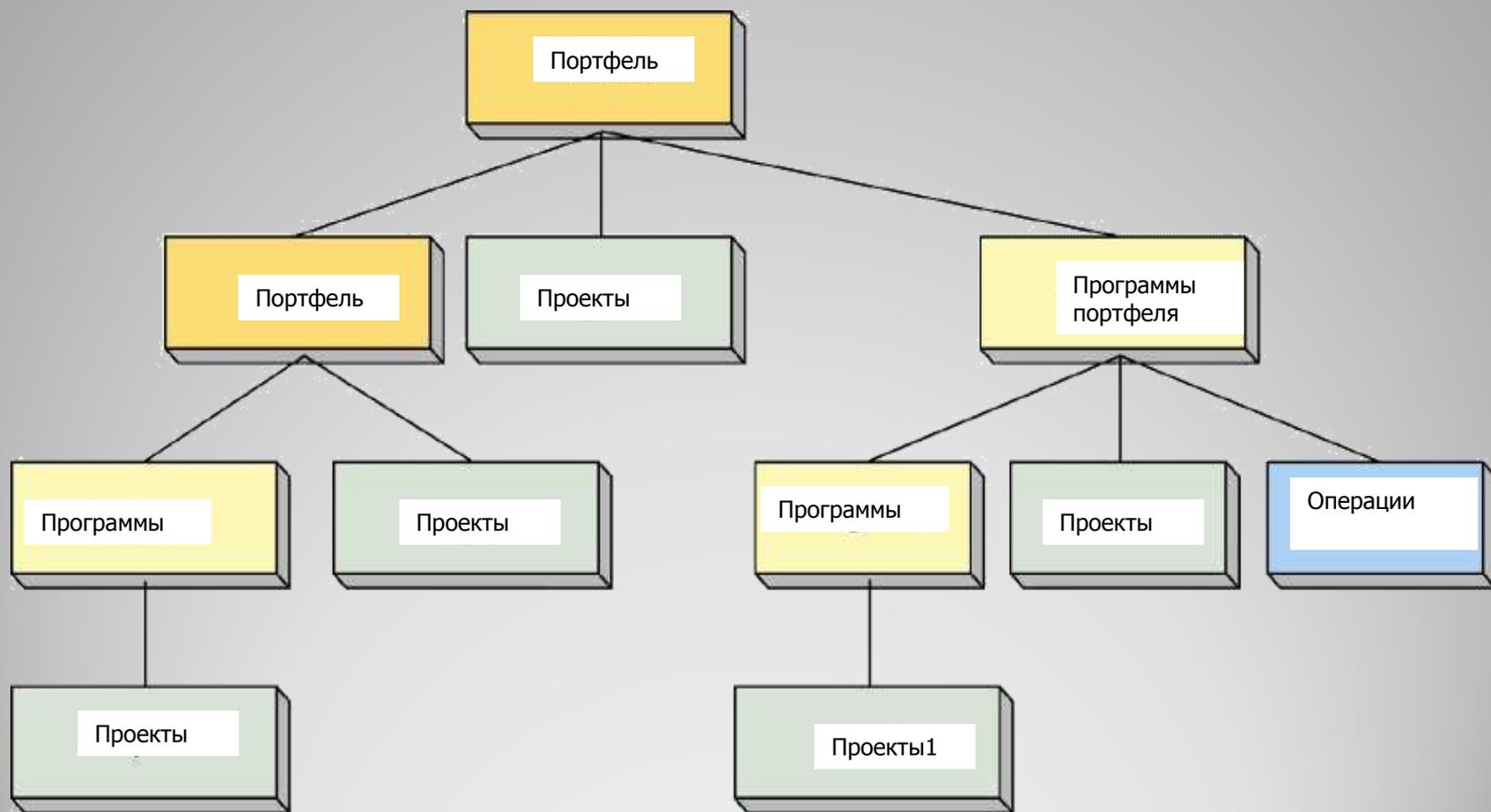


Портфель проектов или программ



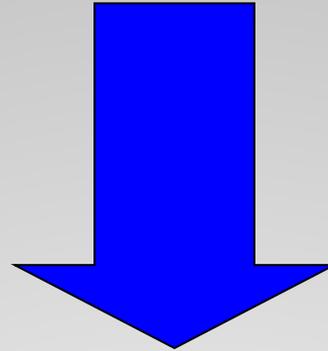
это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей

Состав портфеля проектов





Управление проектами



это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту

Основные стандарты Управления проектами и страны разработки





**БАЗОВЫМ ЦЕНТРОМ СОЗДАНИЯ И
РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЯВЛЯЕТСЯ РМІ**

PMI – Project Management Institute – Институт проектного управления.

Институт проектного управления (США) создан в 1969 г.

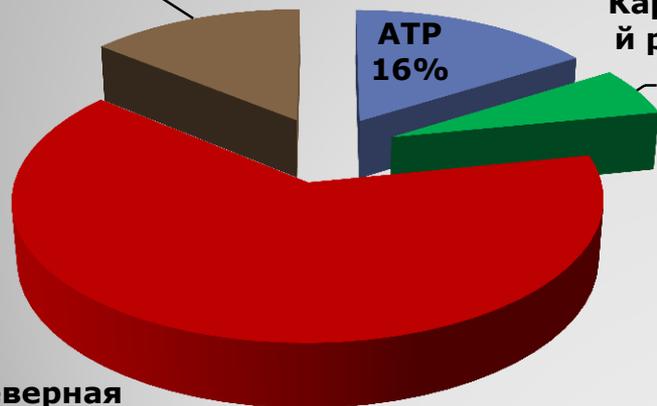


362 726 членов PMI в 190 странах

Членство PMI по регионам

Европа,
Ближний
Восток и
Африка
14%

Мексика,
Лат.
Америка
и
Карибски
й регион
6%



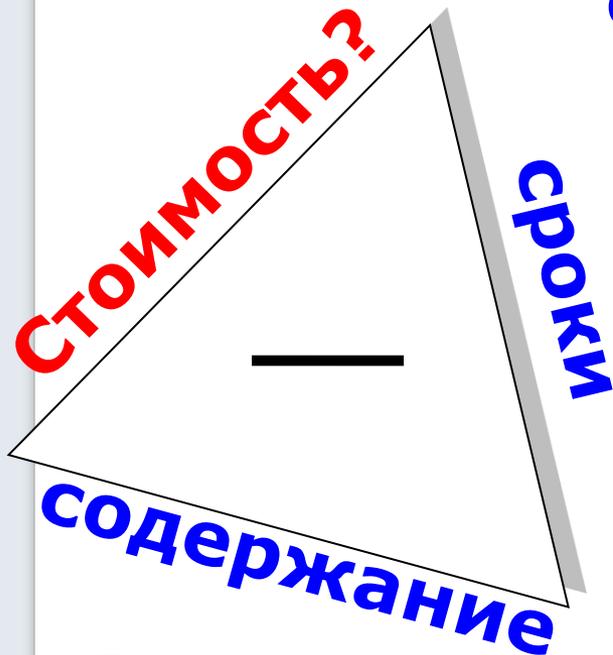
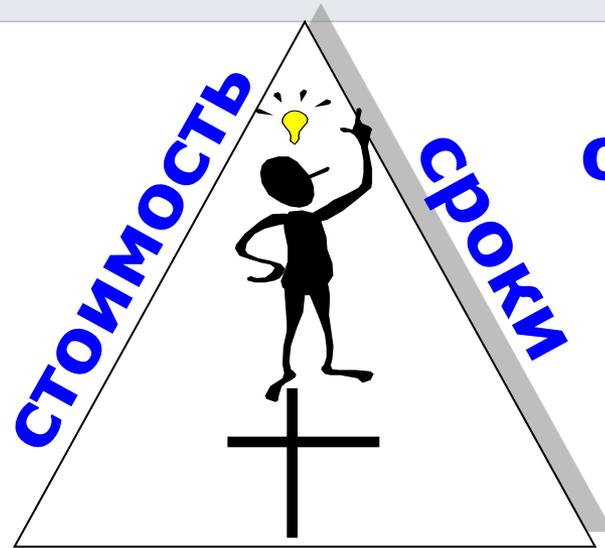
Северная
Америка
64%



Десять наиболее часто называемых проблем, которые вынуждены решать менеджеры проектов:

- ограничения по срокам 85%
- ограничения по ресурсам 83%
- взаимодействие между участниками проекта 80%
- мотивация участников проекта 74%
- планирование и контроль достижения промежуточных целей 70%
- управление изменениями в ходе проекта 60%
- согласование плана проекта с исполнителями 57%
- поддержка проекта высшим руководством 45%
- улаживание конфликтов 42%
- управление поставщиками и субподрядчиками 38%

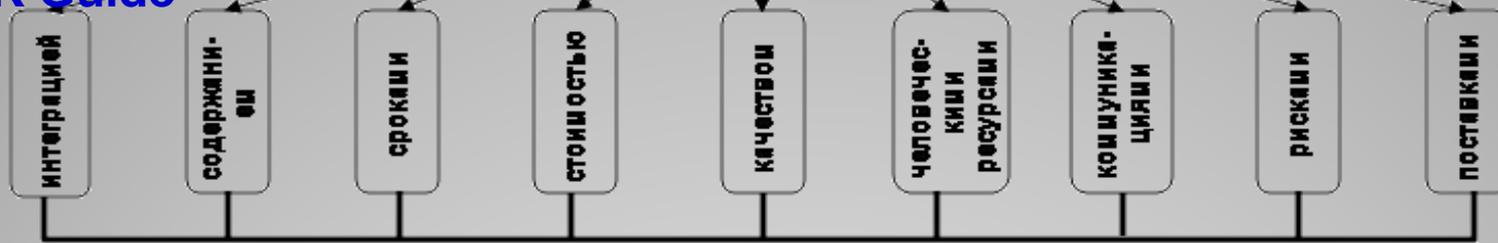
Тройное ограничение проекта



ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ

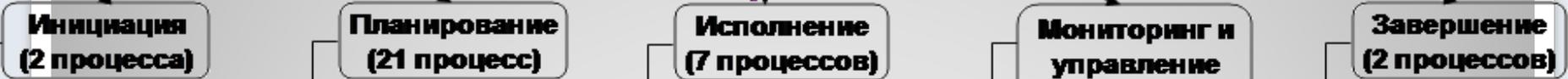
УПРАВЛЕНИЕ

PMBOK Guide



ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ

ПРОЦЕССЫ



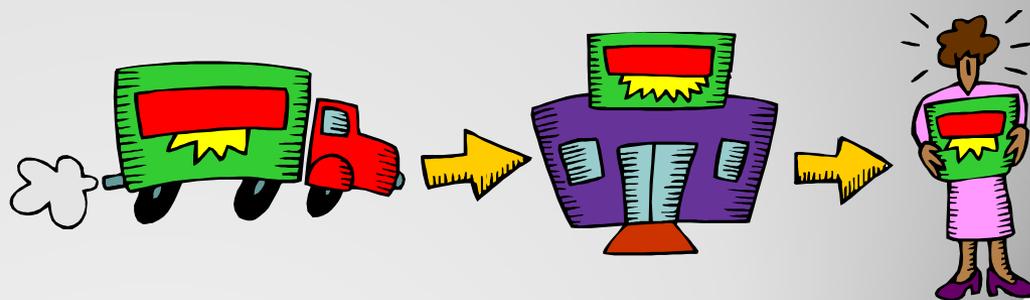
ОСНОВНЫЕ ВЫХОДНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Проекты состоят из процессов

Процессы - это серия действий, приводящая к результату. (*PMBOK® Guide*)

Процесс – любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования ВХОДОВ в ВЫХОДЫ.



Заинтересованные стороны проекта

- это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо те, на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта.



Отношения между участниками проекта и проектом



Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта – это набор последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью.

Пример жизненного цикла проекта по созданию нового самолета – это период от начала его проектирования до утилизации устаревших самолетов, по истечении срока эксплуатации или как морально устаревших.

Т.е. это период в несколько десятков лет.

Цель - принятие решения о старте проекта
или фазы проекта

ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

- **Инициация проекта включает** разработку устава проекта и предварительного описания содержания проекта.

- **Инициаторы проекта должны учитывать:**

- Требования рынка
- Общественно-политическую обстановку
- Деловую необходимость
- Потребности госорганов, населения, бизнес-структур
- Технологическую зрелость
- Законодательные требования
- Социальную необходимость



Разработка Устава проекта

Устава проекта – документ, который:

- авторизует проект;
- привязывает его к текущей работе организации;
- формулирует актуальность проекта;
- определяет характер ожидаемого результата.

Содержание Устава

- **Цель проекта и описание потребности**
- Измеримые задачи проекта и критерии успеха
- **Требования к проекту высокого уровня**
- Описание проекта на высоком уровне
- **Риски высокого уровня**
- Краткое расписание по контрольным событиям
- **Оценочный бюджет**
- Требования по принятию результатов проекта
- **Назначение и определение полномочий и ответственности менеджера проекта**
- Назначение и определение полномочий и ответственности спонсора проекта
- **Ограничения, допущения, границы**

Образец устава

Примерный устав проекта _____

Наименование проекта: _____

Участники проекта: _____

Цели проекта: _____

Задачи проекта: _____

Ожидаемые результаты проекта: _____

Дополнительные результаты (суб-продукты) проекта: _____

Допущения и ограничения проекта (сроки реализации проекта): _____

Бюджет проекта: _____

Цели проекта

Целеполагание проекта строится по принципам SMART, т.е. цели должны быть:

- **конкретными** (Specific)
- **измеримыми** (Measurable)
- **достижимыми** (Achievable)
- **ориентированными на результат** (Result – oriented)
- **привязанными ко времени** (Time - specific)

Рассмотрим пример:

Разрабатывается некая
Web-система

**Система может иметь различное
предназначение:**

- Внутренний инструмент компании;
- Учебный пример для нового персонала;
- Разработка для внешнего заказчика;
- Маркетинговый инструмент для демонстрации возможностей компании.

Очевидно, каждый аспект определяет свой уровень надежности, простоты эксплуатации и поддержки.

Однако цель проекта продолжает звучать как «Разработка Web - системы»

Цель:

Разработать и успешно развернуть прикладную Web – систему, предназначенную для внутреннего применения производственным отделом перед началом крупного проекта для внешнего заказчика.

Важно:

Использовать легко понимаемые и воспроизводимые термины.

**Корректно
сформулированная цель**

На что обратить внимание:

- Концентрация на поставляемых продуктах, а не процессах.
- Способность к измерению и тестированию (\$,% , даты).
- Ориентированность на действие.
- Краткость.
- Реальность выполнения (в сфере имеющихся полномочий)
- Общеизвестность.



Разработка предварительного описания содержания проекта

Определение детального содержания проекта – основа его успеха и эффективности.

Описание содержания проекта включает:

- Описание содержания продукта (что получаем в результате реализации проекта)
- Критерии приемки продукта
- Результаты проекта
- Исключения проекта
- Ограничения проекта
- Допущения проекта

**Цель - определение или переопределение целей
и путей их достижения**

Разрабатываются:

- иерархическая структура работ
- расписание проекта
- план управления рисками
- план управления стоимостью
- план управления ресурсами
- план управления содержанием
- план управления коммуникациями
- план управления закупками

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА



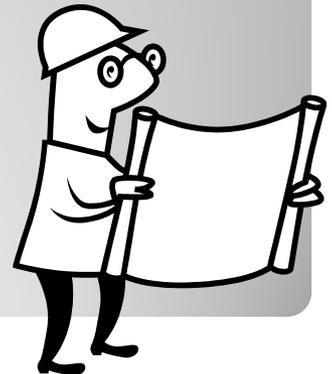
Иерархическая структура работ (ИСР)



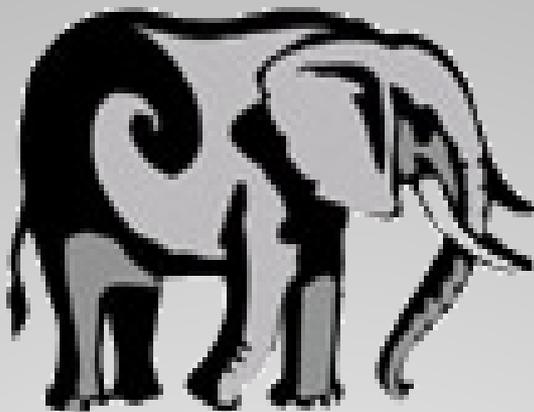
ИСР - сердце управления проектом

На ИСР базируется:

- Матрица ролей и ответственности
- Сетевой график (диаграмма)
- Оценка стоимости
- Организационная структура
- Анализ рисков



Как съесть слона?



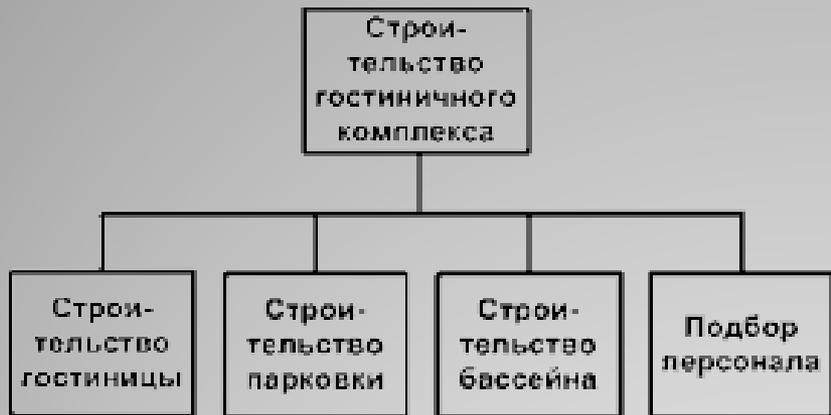
ХВОСТ

Ноги

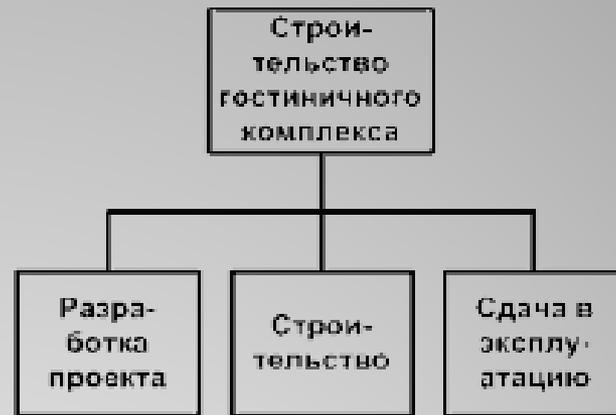
Туловище

Голова

Виды ИСР



а) Продуктовый подход



б) Подход по жизненному циклу



в) Функциональный подход



г) Организационный подход

ИСР позволяет обеспечить ...



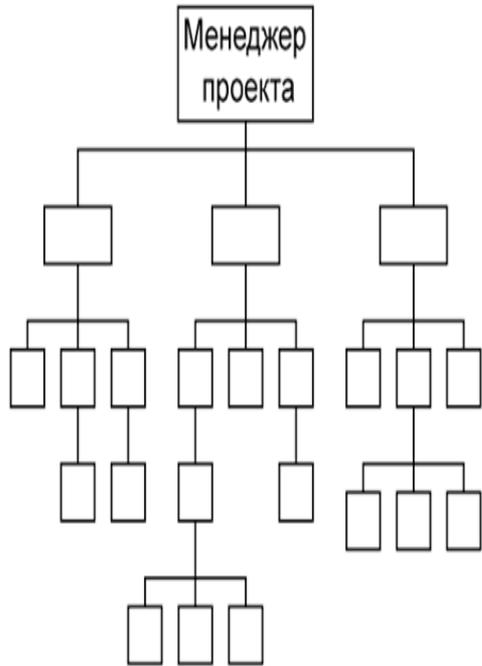
Матрица ролей и ответственности

Данные иерархической структуры работ проекта и его организационная структура позволяют распределить роли между членами команды проекта и обозначить степень их ответственности за конкретные работы.

Это отражается в **матрице ролей и ответственностей**.



Форматы определения ролей и ответственности



Иерархическая
организационная диаграмма

Матрица ответственности				

Матричная
диаграмма ответственности

Роль _____

Ответственность _____

Полномочия _____

Текстовый
формат

Пример матрицы ролей и ответственности

	Получение документации от заказчика	Согласование работ в СМУ-303	Осмотр объектов	Анализ возможностей выполнения работ	Определение стоимости	Заполнение коммерческого предложения	Согласование условий с заказчиком	Согласование в СМУ -303 КП	Передача заказчику
Ген.директор	И, Кр	И О	У	У	У	У, Кр	И, О	И, О	
Гл.Инженер	И	И	О, Кр	И О	И О		И	И	
Начальник и участков	И		И	И	Инф		И		
Инженер ПТО	И				И	И,О	И		И,О
Исполнительный Директор СМУ		У			К			У, С	
Руководство		С							

И – исполнитель

Кр - контроль

Инф – информатор

У – утверждает

С - согласовывает

О - ответственный **К** - консультирует



Сетевые диаграммы проекта

Сетевые диаграммы проекта

представляют собой схематическое отображение запланированных операций проекта и логических взаимосвязей между ними, также называемых «зависимостями».

Сетевой график

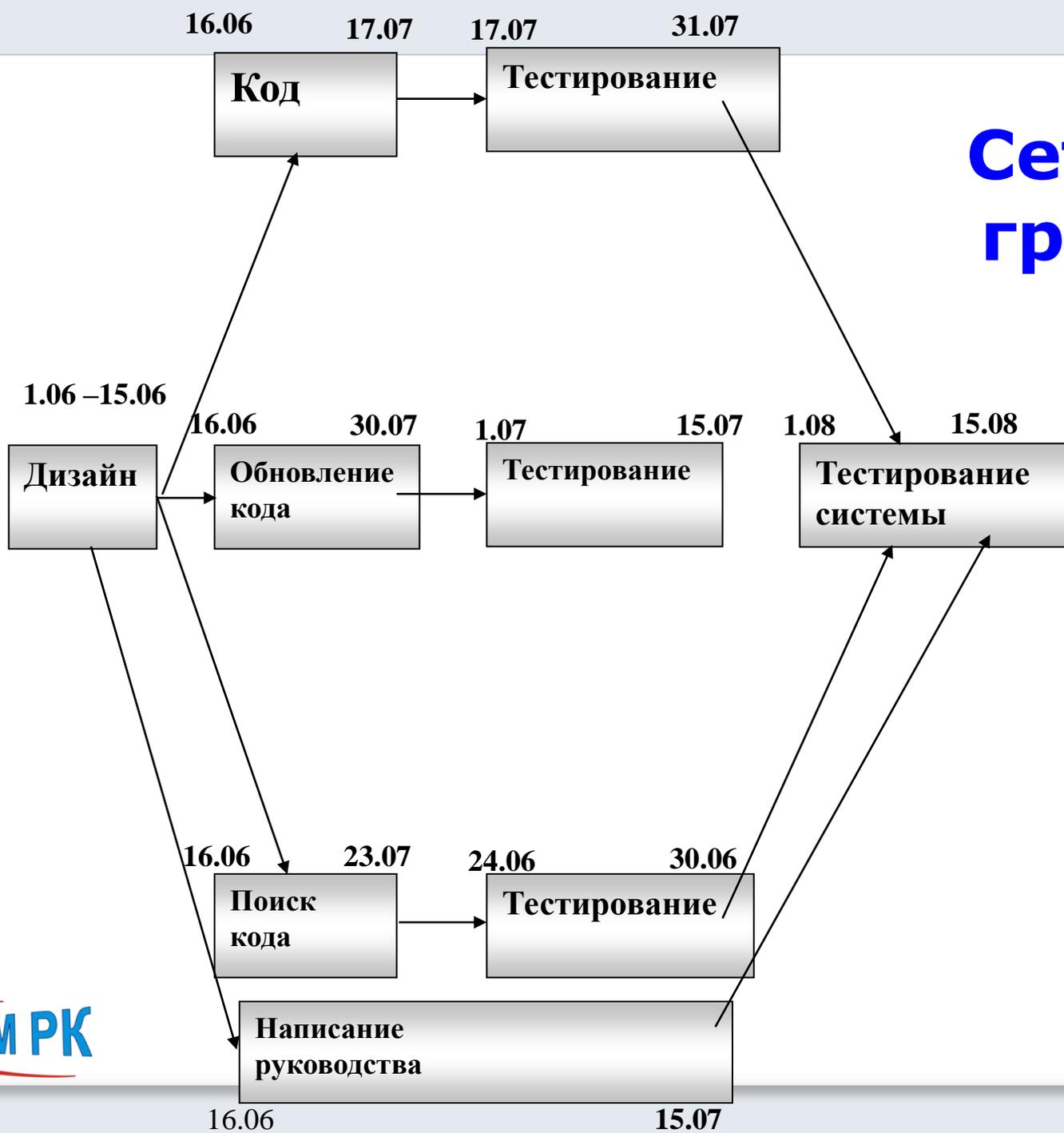
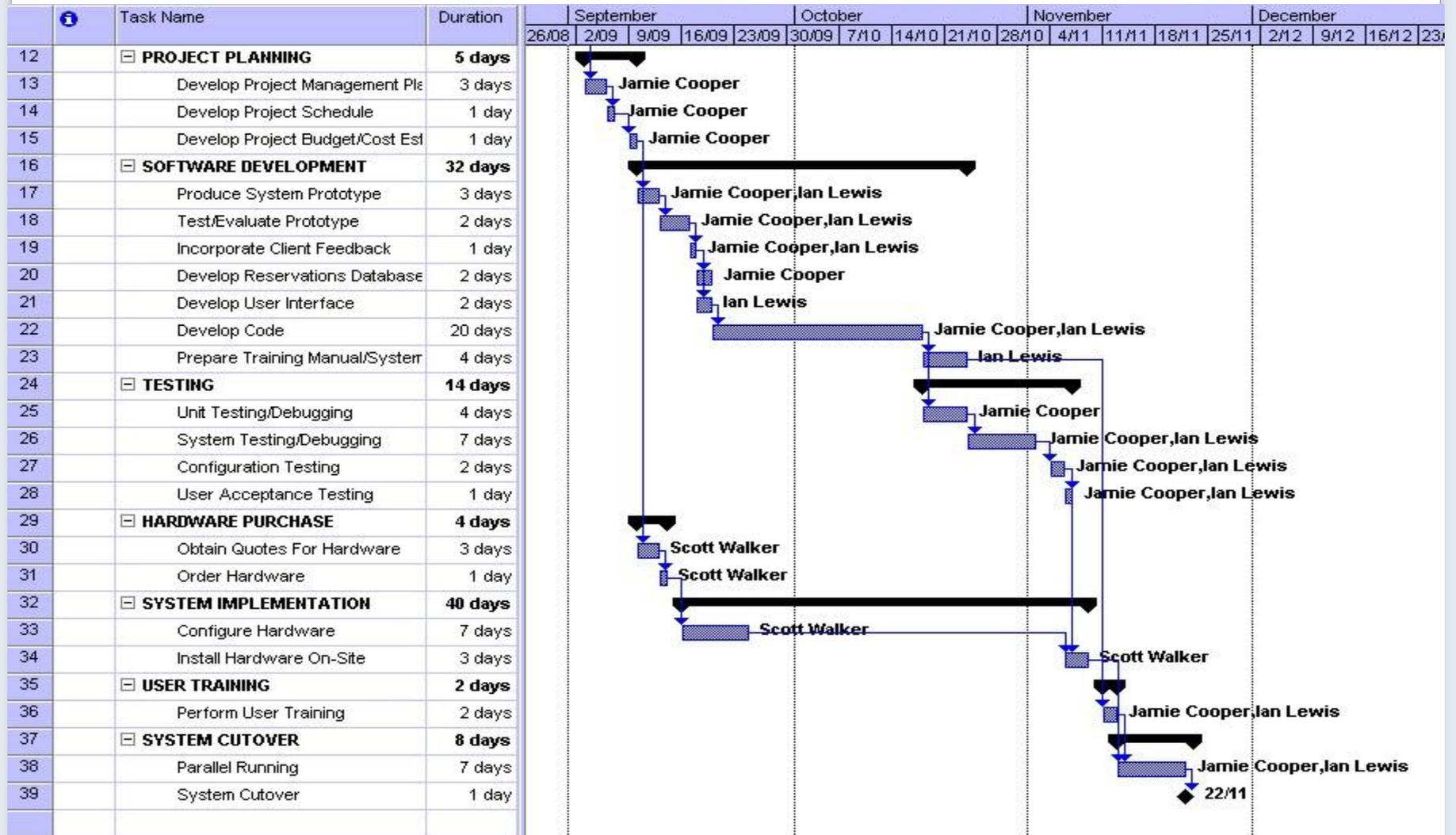


Диаграмма Ганта

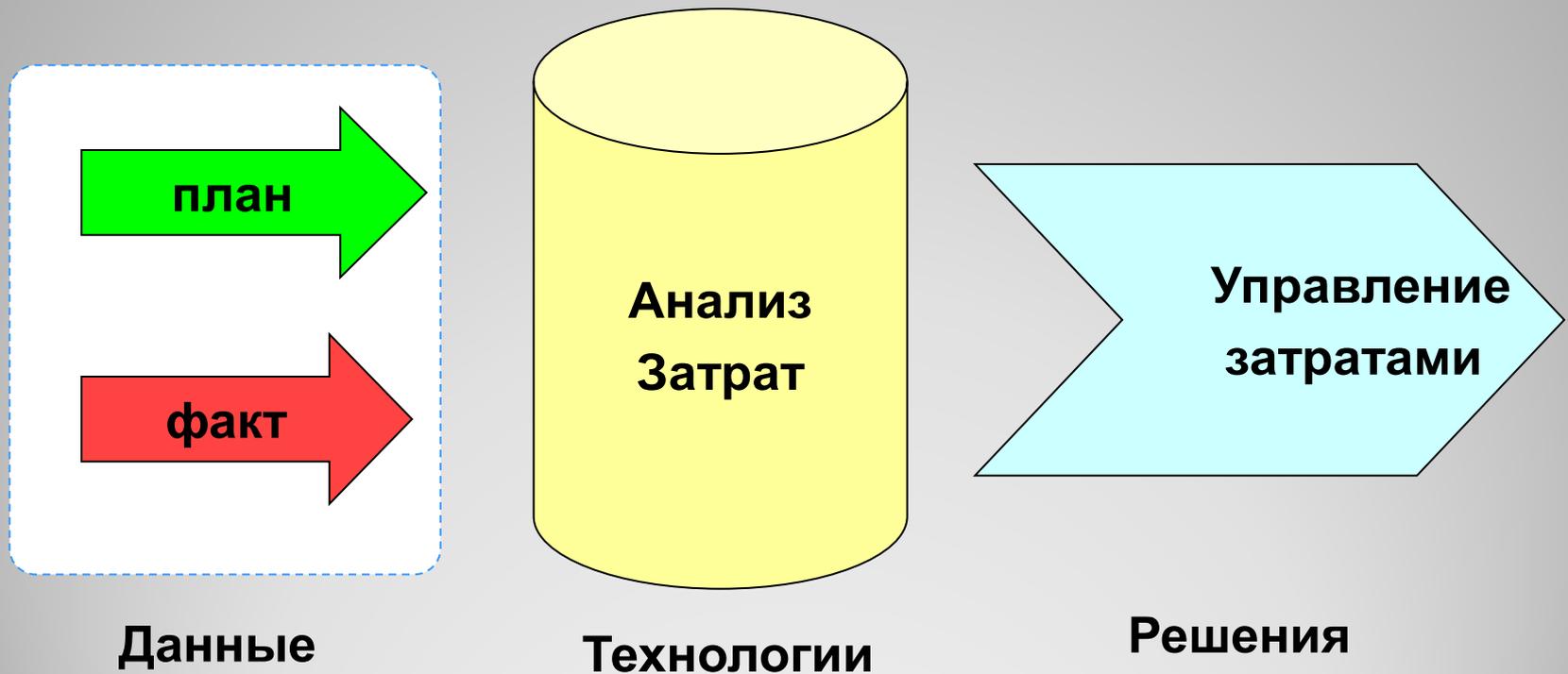




Оценка стоимости операций и бюджет проекта



Управление затратами



План управления рисками



Категории рисков

Для эффективного проведения идентификации рисков необходимо использовать категории рисков – группирование рисков по источникам их происхождения

Типичные риск категории это:

- Технические, качество и исполнение
- Риски управления проектами
- Организационные риски
- Внешние риски

И по другому

Другой вариант

- Риски расписания
- Риски стоимости
- Качества
- Ресурсные риски
- Удовлетворение стэйкхолдеров
- Риски содержания проекта

Иерархическая структура рисков (RBS)



В иерархической структуре рисков перечислены категории и подкатегории рисков, которые могут появиться на типовом проекте. Для разных проектов и разных организаций применяются различные иерархические структуры рисков. Одним из преимуществ этого подхода является то, что участники процесса идентификации рисков имеют представление о многочисленных источниках рисков проекта.

**Цель - координация исполнителей и ресурсов для
выполнения планов проекта**

Включает:

Координацию людей

Координацию ресурсов

**Интеграцию и исполнение операций
проекта**

**Работу с содержанием проекта в
соответствии с описанием содержания
проекта**

Внесение одобренных изменений

ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА



Управление командой проекта

Наиболее важно в ходе исполнения проекта организовать управление командой проекта.

Основными инструментами являются: индивидуальные задания, система отчетов членов команды, совещания, система мотивации, обучение и др.



Цель – обеспечение достижения целей проекта путем регулярного мониторинга состояния исполнения и определения необходимых корректирующих действий

МОНИТОРИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Базовый алгоритм при работе с изменениями в проекта

- Оценить воздействие изменения на проект
- Выработать альтернативные варианты действий: удаление операций, сжатие длительности, анализ «что если»
- Обсудить с руководством, спонсором и внутренними стэйкхолдерами
- Обсудить с клиентом, если необходимо



Цель – завершение всех выполненных операций во всех группах процессов управления проектом для формального закрытия проекта или проектной фазы и передачи завершеного или остановленного проекта

Процессная группа

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА



Союз проектных менеджеров Республики Казахстан

- Ассоциация «СПМ РК» создана в 2003 г. для продвижения современных практик и методов управления на территории Казахстана
- Членами Ассоциации являются 29 компаний и организации
- Союз Проектных Менеджеров Республики Казахстан - единственная казахстанская компания, зарегистрированная в штаб-квартире PMI (США) в качестве **Global Registered Education Provider**.
- В течение 5 лет мы ежегодно подтверждаем этот статус.
- 23.02.2012 г. СПМ РК зарегистрирован в качестве PMI® RCP
- Аккредитованная PMI консалтинговая компания входит во всемирную сеть консалтинговых компаний PMI®



Услуги СПМ РК



Обучение



Консалтинг

Обучение

Базовый курс по управлению проектами по стандарту ANSI PMI *PMBOK® Guide Fourth Edition*.

Управление рисками / содержанием / стоимостью проекта.

Управление программами, портфелем проектов.

Управление проектами с использованием Microsoft Project.

Подготовка к сертификации на звание PMI® PMP.

Консалтинг

Экспресс-диагностика, аудит системы управления компании.

Разработка миссии, системы ценностей, видения.

Разработка стратегии развития компании. Построение стратегических карт развития.

Разработка методологии управления программами, портфелем проектов.

Создание офиса управления проектами.

II МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ Инновационные технологии 3-5 МАЯ 2012 г., г. Алматы

Фонд Первого Президента РК - Лидера Нации



Форумы заложили в Центрально-Азиатском регионе тенденцию коллективного мониторинга развития проектного менеджмента.



КОНСУЛЬТАНТЫ И ЭКСПЕРТЫ СПМ РК

Специалисты в области **управления проектами**, обладающие практическим опытом управления проектами в различных сферах бизнеса, а также имеющие многолетний стаж работы в консалтинговых и проектных подразделениях различных компаний.



Цеховой Алексей Филиппович

**Благодарю за внимание!
Союз проектных менеджеров
Республики Казахстан**

+7 727 279 87 46

+7 727 279 33 05

spmrk@pmi.kz

www.spmrk.kz

