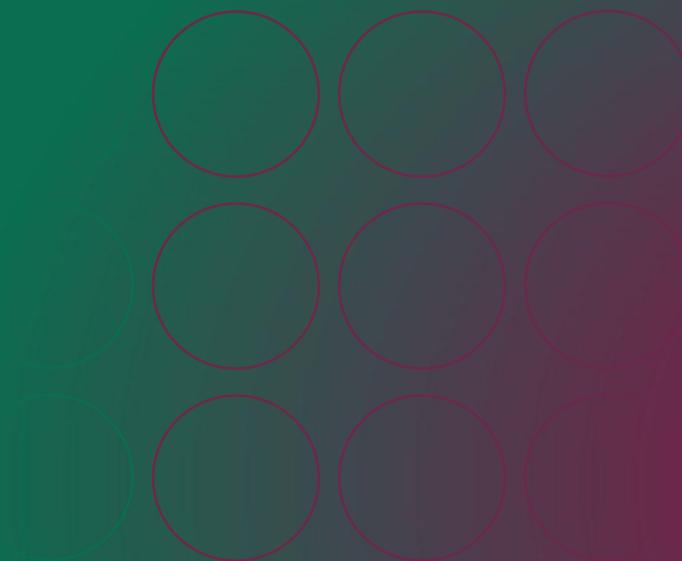


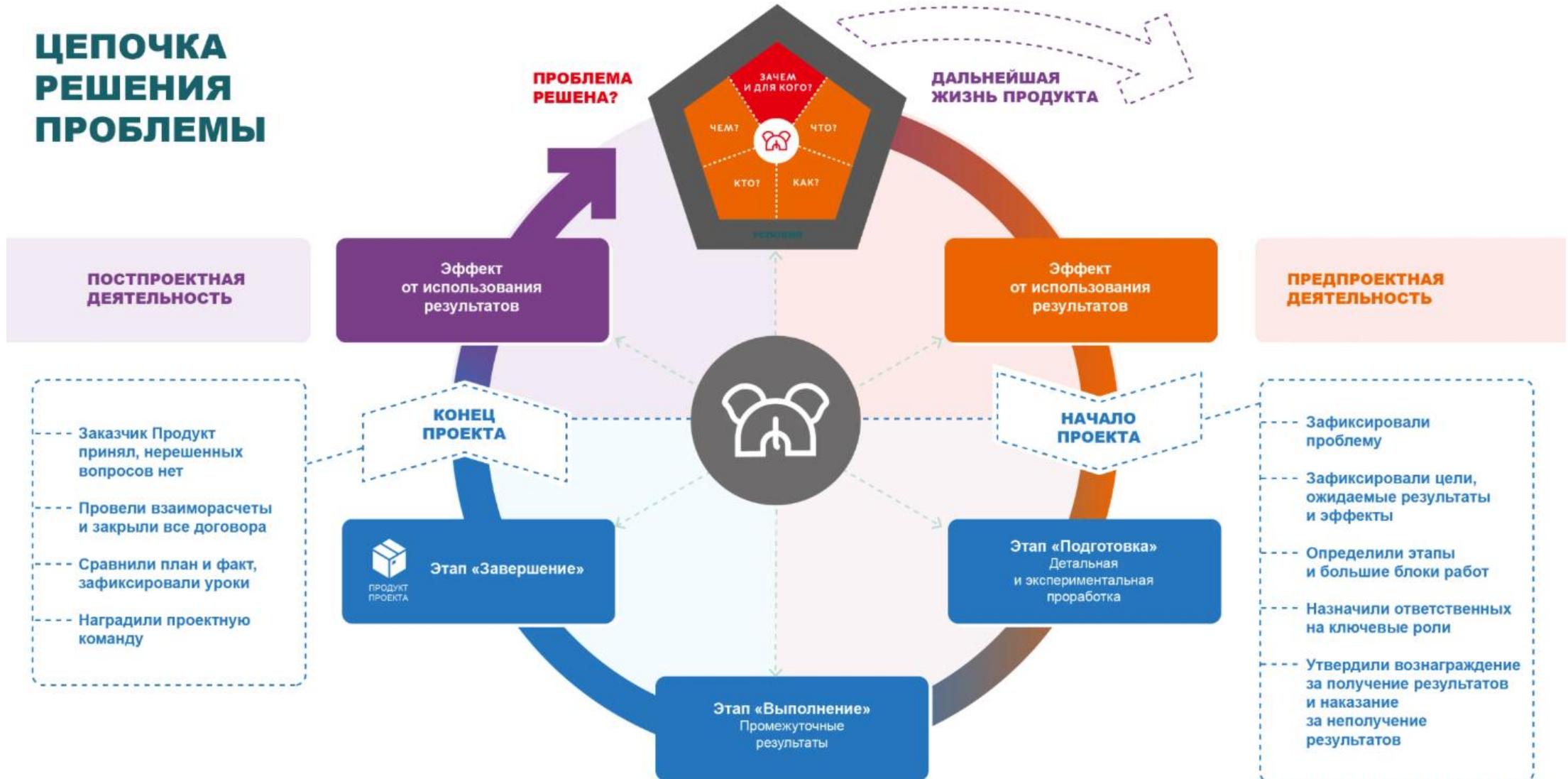
Экономика и Управление Проектами

дисциплина

старший преподаватель Толстихина Елена Игоревна
кафедра «Управление персоналом»



ЦЕПОЧКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

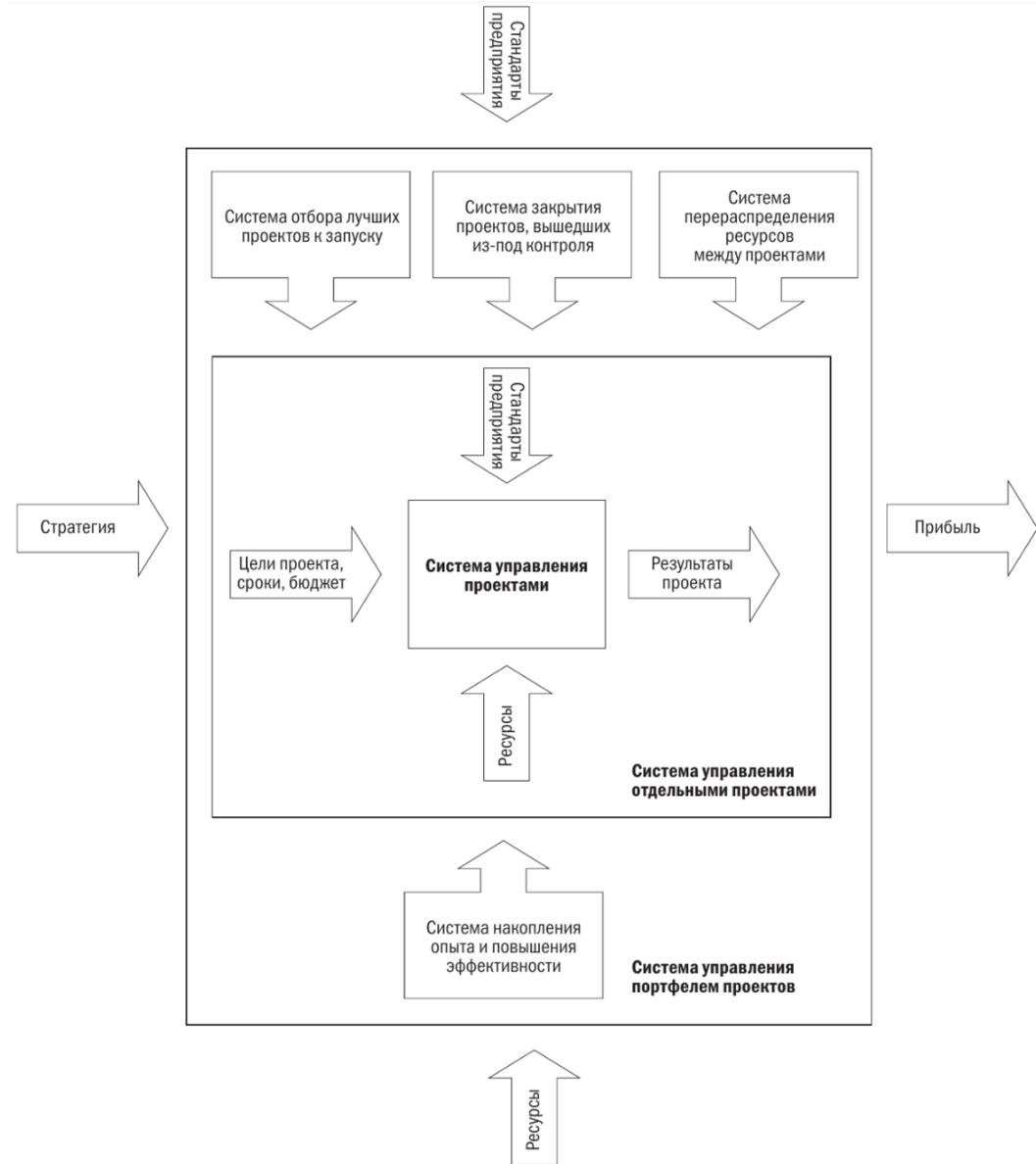


**цель проекта, его
сроки и бюджет,**
вы получите результат,
отвечающий всем трем
критериям. При
возникновении проблем
механизм предупредит
вас и предложит
варианты решения



Теперь усложним систему. Представим, что мы имеем второй механизм, в который закладываются **инвестиционный бюджет и целевые показатели отдачи от инвестиций.**

Этот механизм сам выбирает лучшие идеи инвестиционных проектов и передает их первому механизму для реализации, а затем отслеживает ее ход: если какой-либо проект вышел из-под контроля, стал нерентабельным, перестал соответствовать стратегии и т. п., он закрывается и в управление первому механизму передается другой



Регламент управления проектами может быть различной степени детализации и может требовать от участников проекта большего или меньшего количества управленческих действий. Традиционно регламент описывает действия, которые выполняются на основных этапах жизненного цикла проекта, и результаты, которыми должен быть завершён тот или иной этап.

Ниже мы приводим **краткое описание действий, необходимых для реализации проекта.**

— **Инициация проекта** — действия, необходимые для принятия решения о начале планирования проекта.

— **Планирование проекта** — действия, необходимые для уточнения целей проекта и составления плана для наилучшего их достижения и утверждения этих материалов с заказчиком проекта.

— **Исполнение работ проекта** — каким образом осуществляется управление исполнением работ по утвержденному плану проекта. В регламенте управления проектом описываются общие для всех проектов правила постановки задач и отчетности по ним.

— **Мониторинг и отслеживание проекта** — каким образом осуществляется контроль над выполнением плана, выявление отклонений в проекте и отчетность, эскалация проблем.

— **Закрытие проекта** — как проходит процедура признания проекта закрытым.

Привлечение участников проекта к разным его этапам

Этап проекта / участники этапа	Заказчик	Руководитель проекта	Функциональный руководитель	Исполнители
Инициация проекта	×	×		
Планирование проекта	×	×	×	
Исполнение работ проекта		×	×	×
Мониторинг и отслеживание проекта	×	×	×	×
Закрытие проекта	×	×		

Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами

Области знаний управления проектами	Группы процессов управления проектами				
	Инициации [2]*	Планирования [20]	Исполнения [8]	Мониторинга и управления [10]	Завершения [2]
4** Управление интеграцией проекта [6]	Разработка устава проекта (4.1)***	Разработка плана управления проектом (4.2)	Руководство и управление исполнением проекта (4.3)	Мониторинг и управление работами проекта (4.4) Общее управление изменениями (4.5)	Закрытие проекта (4.6)
5. Управление содержанием проекта [5]		Сбор требований (5.1) Определение содержания (5.2) Создание ИСР (5.3)		Подтверждение содержания (5.4) Управление содержанием (5.5)	
6. Управление сроками проекта [6]		Определение состава операций (6.1) Определение взаимосвязей операций (6.2) Оценка ресурсов операций (6.3) Оценка длительности операций (6.4) Разработка расписания (6.5)		Управление расписанием (6.6)	
7. Управление стоимостью проекта [3]		Стоимостная оценка (7.1) Разработка бюджета расходов (7.2)		Управление стоимостью (7.3)	
8. Управление качеством проекта [3]		Планирование качества (8.1)	Процесс обеспечения качества (8.2)	Процесс контроля качества (8.3)	
9. Управление человеческими ресурсами проекта [4]		Планирование человеческих ресурсов (9.1)	Набор команды проекта (9.2) Развитие команды проекта (9.3) Управление командой проекта (9.4)		
10. Управление коммуникациями проекта [5]	Определение заинтересованных сторон проекта (10.1)	Планирование коммуникаций (10.2)	Распространение информации (10.3) Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (10.4)	Отчетность по исполнению (10.5)	
11. Управление рисками проекта [6]		Планирование управления рисками (11.1) Идентификация рисков (11.2) Качественный анализ рисков (11.3) Количественный анализ рисков (11.4) Планирование реагирования на риски (11.5)		Мониторинг и управление рисками (11.6)	
12. Управление закупками проекта [4]		Планирование закупок (12.1)	Осуществление закупок (12.2)	Управление закупочной деятельностью (12.3)	Закрытие закупок (12.4)

* В квадратных скобках указано число процессов, входящих в группу процессов или область знаний.

** Номер строки соответствует номеру главы с его описанием в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

*** Рядом с названием процесса указан его номер в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

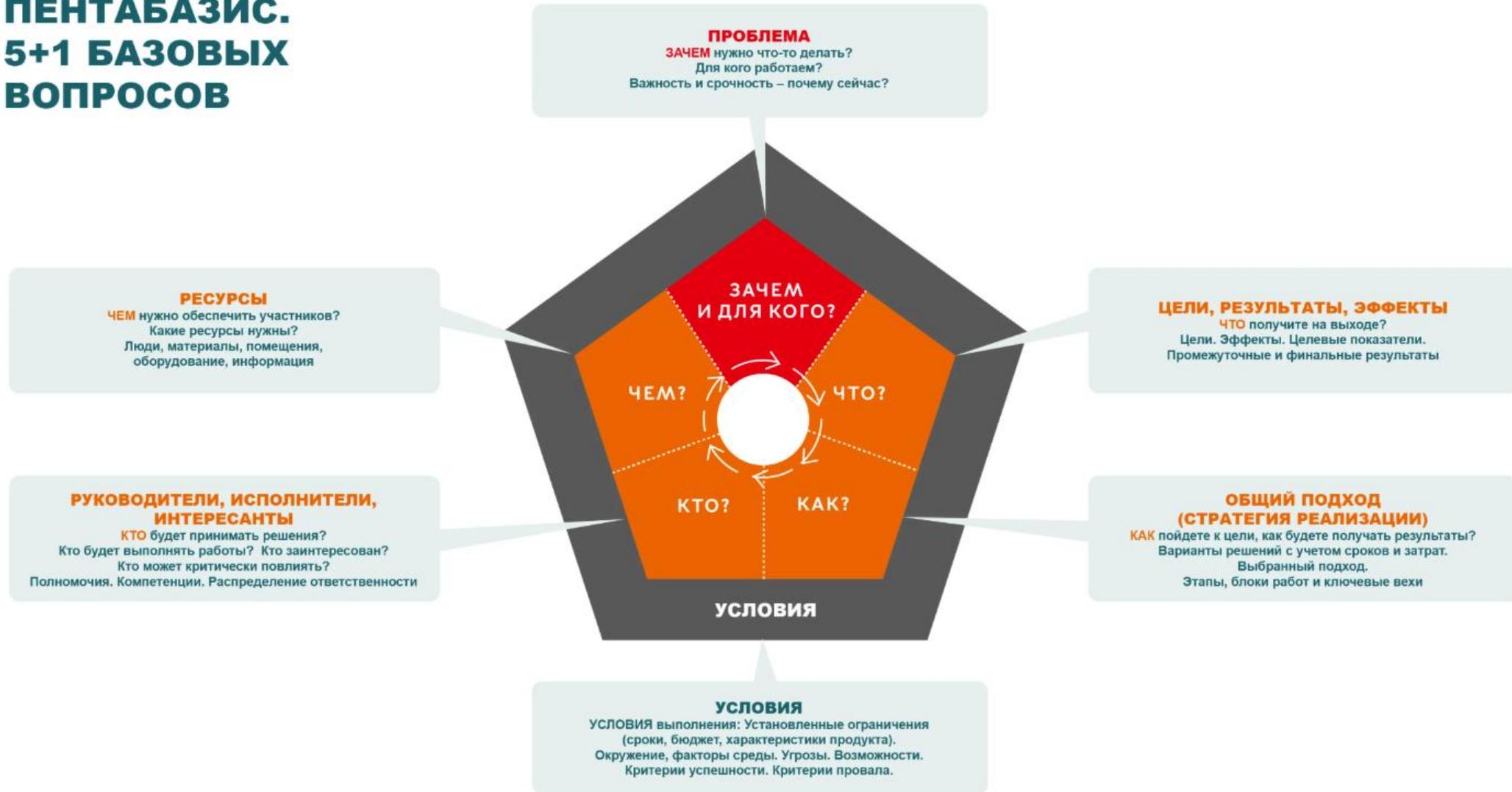
Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами

Управление интеграцией проекта —
 Описывает действия по планированию состава работ и контролю их в ходе проекта. На этапе инициации проекта это может быть включение в его устав описания предварительных результатов.

Управление коммуникацией проекта —
 Исполнение проекта предполагает осуществление коммуникаций согласно плану. Определение заинтересованных сторон и зоны их влияния

Области знаний управления проектами	Инициации [2]*
4**. Управление интеграцией проекта [6]	Разработка устава проекта (4.1)***
5. Управление содержанием проекта [5]	
6. Управление сроками проекта [6]	
7. Управление стоимостью проекта [3]	
8. Управление качеством проекта [3]	
9. Управление человеческими ресурсами проекта [4]	
10. Управление коммуникациями проекта [5]	Определение заинтересованных сторон проекта (10.1)
11. Управление рисками проекта [6]	
12. Управление закупками проекта [4]	

ПЕНТАБАЗИС. 5+1 БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ



Как правильно сформулировать проблему?

Если вы решаете проблему организации:

- Что представляет собой проблему, негативно влияющую на организацию?
- Кто внешний или внутренний клиент (или клиенты), страдающий (-ие) от проблемы?
- Где случается проблема (вся организация, отдельное подразделение, какой-то конкретный бизнес-процесс)?
- Когда проблема впервые была обнаружена (год, месяц)?
- Насколько масштабна проблема? (Для проблем с качеством — процент несоответствия, для поздней доставки — срок задержки, для цены — перерасход ресурсов/материалов.)
- Почему это для нас проблема?

Пример. За 2023 год (когда?) в компании N (где?) количество жалоб (что?) на одного клиента (кто?) превысило норматив (почему?) на 70% (насколько?).

Проблема — недовольство/неудовлетворенность существующим положением дел; ответ на вопрос «Что болит?»

Если вы решаете проблему клиента:

- Кто ваш клиент? (Если их несколько, нужно ответить на вопросы ниже для каждой клиентской группы.)
- Что его не устраивает в текущей ситуации?
- Где случается проблема?
- Когда проблема стала широко распространена (год/месяц)?
- Насколько масштабна проблема: как часто, как сильно она беспокоит клиента?
- Почему клиента не устраивает текущая ситуация?

Пример. Молодые люди (кто?) недовольны процессом заказа и подачи такси (что?) при заказе через смартфон (где?). После появления смартфонов и мобильного интернета (когда?) молодых людей раздражает необходимость звонить и ждать на линии при каждом заказе такси. Таких заказов ежедневно в крупном городе сотни тысяч (насколько?). Молодые люди привыкли заказывать продукты прямо в интернете (почему?).

Существует целый ряд методик эффективной постановки целей. Самая известная из них — SMART.

S	Конкретная Specific	Вместо «хочу» прописывайте конечный результат
M	Измеримая Measurable	Выделите критерии, которые помогут понять, что вы достигли цели
A	Достижимая Assignable	Ставьте задачи, которые по силам
R	Значимая Relevant	Спросите себя, действительно ли это то, к чему хотите прийти
T	Ограничена по времени Time bound	Установите срок, к которому планируете достичь этого результата

Постановка цели по принципу ВОДКИ

В

Вдохновляющая. Успешные проекты делают люди с горящими глазами. Вы и правда должны гореть своей целью, чтобы дойти до финиша.

О

Ограниченная по времени. Установите точный срок реализации цели, иначе ее не достичь.

Д

Достижимая. Здравое оценивайте реальность и учитывайте свои возможности. Но еще есть другая трактовка этого пункта — дерзкая. А почему бы и нет? Дерзайте!

К

Конкретная. Цель должна быть четко определена. Чего именно вы хотите достичь?

И

Измеримая. Важно измерить результат по заранее установленным критериям. Еще на этапе работы с целями нужно для всех сформулированных целей продумать соответствующие показатели (отражающие эффекты, метрики). Показатели делают цель более конкретной и осязаемой.

В проектном управлении это называется **целевыми показателями** — **количественно измеримыми величинами (метриками)**, позволяющими оценить степень достижения результата в определенный момент времени (проценты, баллы, сумма прибыли, сроки, количество новых клиентов и так далее)

Обратите внимание, что существует **два вида показателей: опережающие и запаздывающие.**

Опережающие предсказывают, насколько будут достигнуты запаздывающие. Количество пользователей системы — хороший опережающий показатель, но плохой целевой.

Примеры запаздывающих показателей: объем продаж, прибыль, доля рынка, удовлетворенность клиентов и так далее.

Примеры опережающих: количество встреч с клиентами, количество просмотров, количество подписчиков, количество рекламных объявлений и т.д.

Для каждого проекта будет свой уникальный набор результатов. При этом для каждого вида проекта существует собственный ряд типовых, стандартных результатов. Определить результаты поможет **модель комплементарных активов**.

Есть такое понятие, как комплементарные блага или комплементы. Комплементарные активы взаимно увеличивают эффективность друг друга.

Другими словами, **комплементарные активы — те, которые необходимо развивать вместе**. Если взяться только за один актив, без учета других, связанных с ним, получаемый эффект будет минимальным или и вовсе отрицательным.



Для проектов с существенным человеческим фактором надо проверить необходимость включения в список результатов ключевых комплементарных активов.

Например, для IT-проекта практически всегда должны быть получены следующие восемь результатов.

1. Развернута и настроена система (**технологии**).
2. Обучены пользователи и администраторы (**люди и культура**).
3. Подготовлена документация (**методология**).
4. Утверждены новые и исправленные регламенты процессов (**методология**).
5. Внесены изменения в КПЭ (**управление эффективностью**).
6. Заключен договор на поддержку и развитие системы (**внешние взаимодействия**).
7. Проведена опытная эксплуатация, система принята в промышленную эксплуатацию (**технология**).
8. Пользователи на постоянной основе работают в системе.

ПРИМЕР

Цель: открытие филиала, осуществляющего продажи и сервисное обслуживание оборудования компании, в ДФО.

Целевые показатели:

- Средняя маржинальность сделок не ниже средней по компании.
- Объем сделок через филиал — 1% от оборота компании.
- Количество клиентов на обслуживании — 1% от общего количества.

Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами

Управление интеграцией проекта —
 Описывает действия по планированию состава работ и контролю их в ходе проекта. На этапе инициации проекта это может быть включение в его устав описания предварительных результатов.

Управление коммуникацией проекта —
 Исполнение проекта предполагает осуществление коммуникаций согласно плану. Определение заинтересованных сторон и зоны их влияния

Области знаний управления проектами	Инициации [2]*
4**. Управление интеграцией проекта [6]	Разработка устава проекта (4.1)***
5. Управление содержанием проекта [5]	
6. Управление сроками проекта [6]	
7. Управление стоимостью проекта [3]	
8. Управление качеством проекта [3]	
9. Управление человеческими ресурсами проекта [4]	
10. Управление коммуникациями проекта [5]	Определение заинтересованных сторон проекта (10.1)
11. Управление рисками проекта [6]	
12. Управление закупками проекта [4]	

Заинтересованные стороны в проекте — лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта [ГОСТ Р 54869-2011]

те, на кого может повлиять ваш проект, и те, кто может повлиять на него.

Заинтересованные стороны по ГОСТ Р ИСО 21 500-2014



Способ определить заинтересованные стороны — письменно ответить на ряд вопросов.

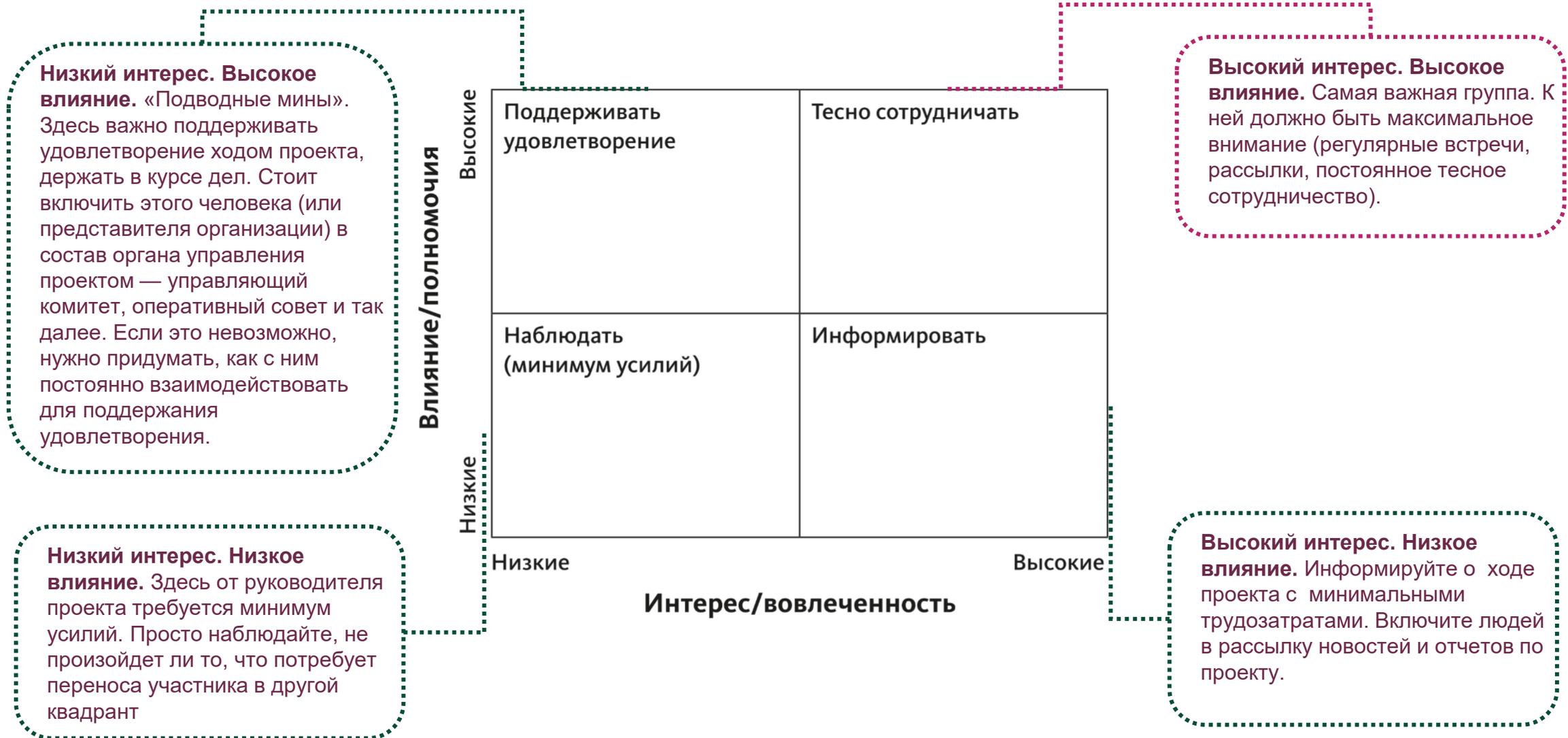
1. Кто будет принимать решения?
2. Кто может помочь?
3. Кто может помешать?
4. Кому интересно?
5. Кто уже занимался этой темой?
6. На кого влияет проект?
7. У кого есть полезные ресурсы?
8. Кто платит?
9. Кто получит эффект?
10. Кто может повлиять на тех, кто будет принимать решения?



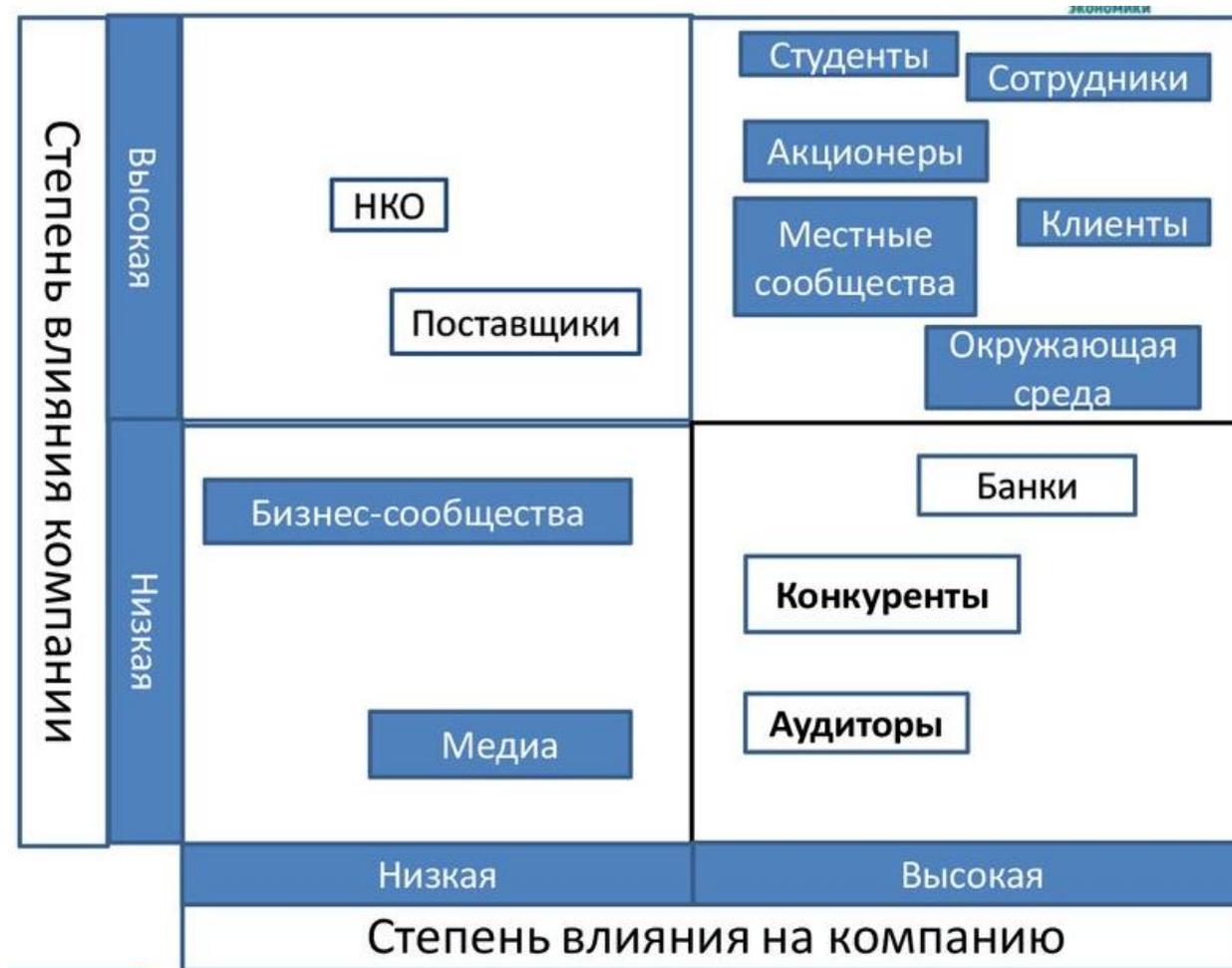
Матрица заинтересованных сторон (матрица с двумя осями: интерес к проекту (или вовлеченность в проект) и влияние на проект (иначе — «власть» или «полномочия»).

Каждого из тех, кого вы определили как заинтересованное лицо, нужно разместить на карте исходя из двух принципов:

- 1. Насколько велики его полномочия? Насколько существенно он может повлиять на проект?**
- 2. Насколько ему этот проект интересен? Насколько он будет вовлечен в его реализацию?**



Пример



Все существующие стандарты проектного управления утверждают, что для проекта обязательно нужно выделить отдельную организационную структуру.

Временную, конкретно под этот проект. И в ней должны быть определены специальные роли.

Куратор

лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку. Эту роль еще называют Спонсор проекта.

Заказчик

физическое или юридическое лицо, владелец результата проекта, соответственно, формулирующий требования к нему.

Руководитель проекта

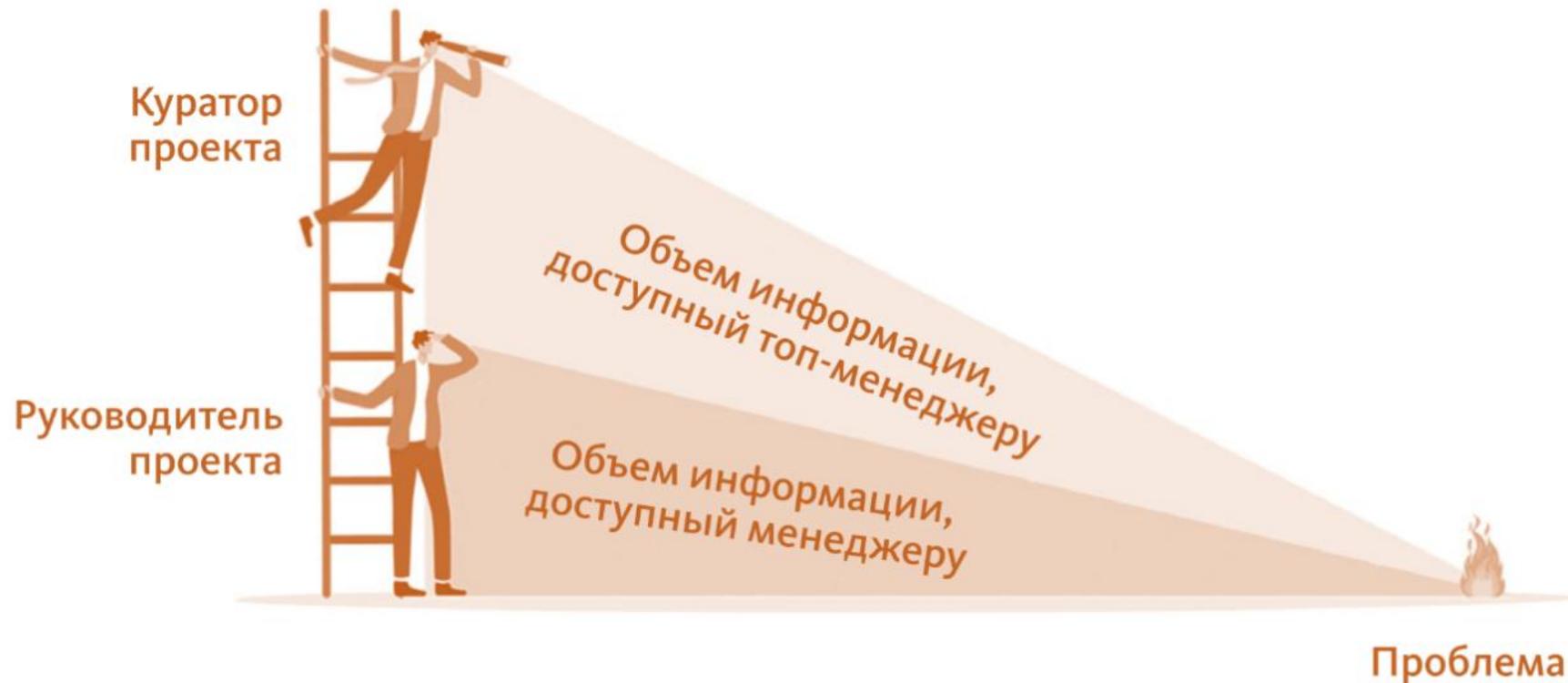
лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты. Эту роль еще называют Лидером проекта.

Команда проекта

совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ по проекту.

Все существующие стандарты проектного управления утверждают, что для проекта обязательно нужно выделить отдельную организационную структуру.

Временную, конкретно под этот проект. И в ней должны быть определены специальные роли.



Возможное распределение ответственности



Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами

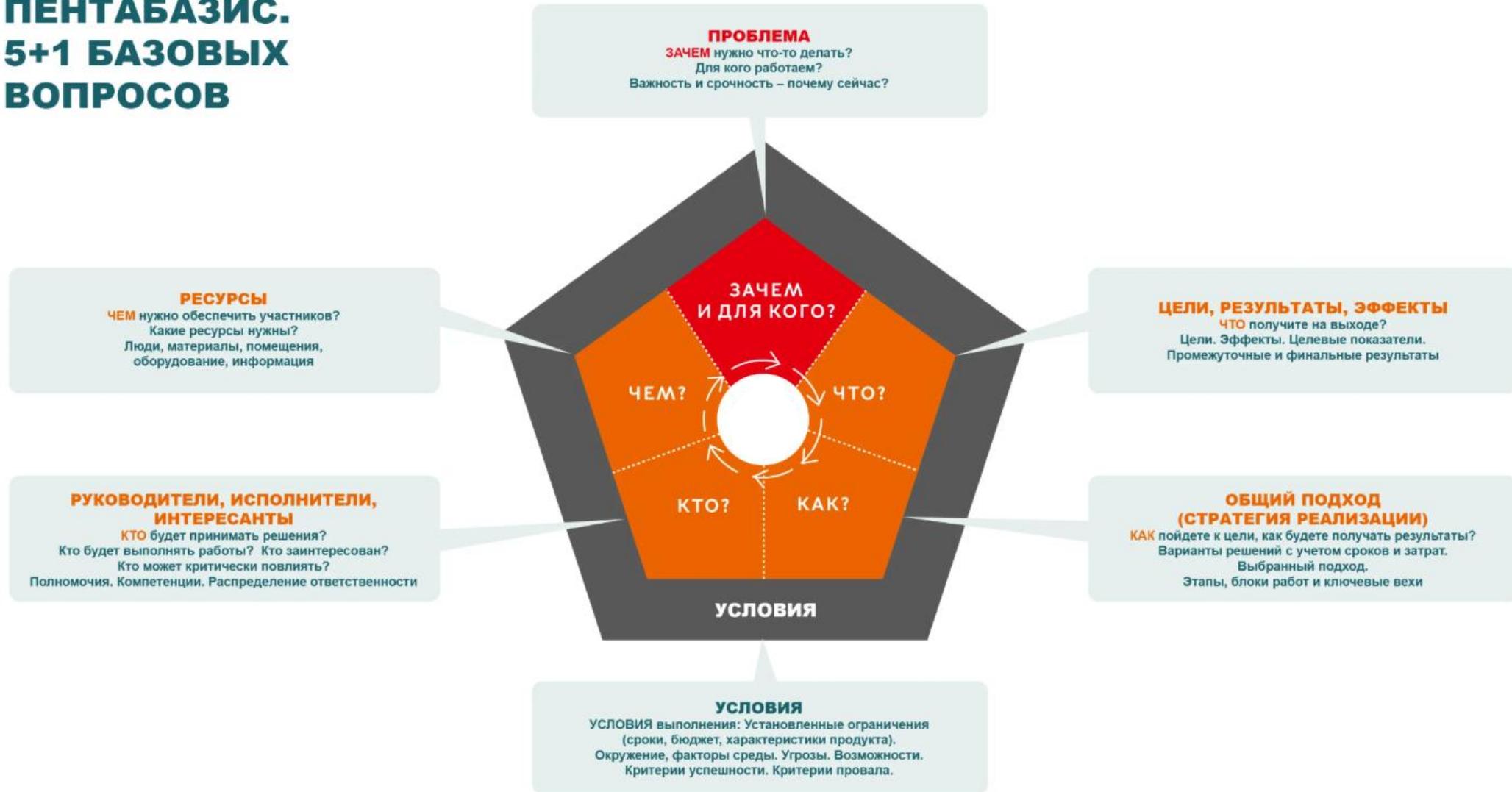
Области знаний управления проектами	Группы процессов управления проектами				
	Инициации [2] [*]	Планирования [20]	Исполнения [8]	Мониторинга и управления [10]	Завершения [2]
4 ^{**} . Управление интеграцией проекта [6]	Разработка устава проекта (4.1) ^{***}	Разработка плана управления проектом (4.2)	Руководство и управление исполнением проекта (4.3)	Мониторинг и управление работами проекта (4.4) Общее управление изменениями (4.5)	Закрытие проекта (4.6)
5. Управление содержанием проекта [5]		Сбор требований (5.1) Определение содержания (5.2) Создание ИСР (5.3)		Подтверждение содержания (5.4) Управление содержанием (5.5)	
6. Управление сроками проекта [6]		Определение состава операций (6.1) Определение взаимосвязей операций (6.2) Оценка ресурсов операций (6.3) Оценка длительности операций (6.4) Разработка расписания (6.5)		Управление расписанием (6.6)	
7. Управление стоимостью проекта [3]		Стоимостная оценка (7.1) Разработка бюджета расходов (7.2)		Управление стоимостью (7.3)	
8. Управление качеством проекта [3]		Планирование качества (8.1)	Процесс обеспечения качества (8.2)	Процесс контроля качества (8.3)	
9. Управление человеческими ресурсами проекта [4]		Планирование человеческих ресурсов (9.1)	Набор команды проекта (9.2) Развитие команды проекта (9.3) Управление командой проекта (9.4)		
10. Управление коммуникациями проекта [5]	Определение заинтересованных сторон проекта (10.1)	Планирование коммуникаций (10.2)	Распространение информации (10.3) Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (10.4)	Отчетность по исполнению (10.5)	
11. Управление рисками проекта [6]		Планирование управления рисками (11.1) Идентификация рисков (11.2) Качественный анализ рисков (11.3) Количественный анализ рисков (11.4) Планирование реагирования на риски (11.5)		Мониторинг и управление рисками (11.6)	
12. Управление закупками проекта [4]		Планирование закупок (12.1)	Осуществление закупок (12.2)	Управление закупочной деятельностью (12.3)	Закрытие закупок (12.4)

* В квадратных скобках указано число процессов, входящих в группу процессов или область знаний.

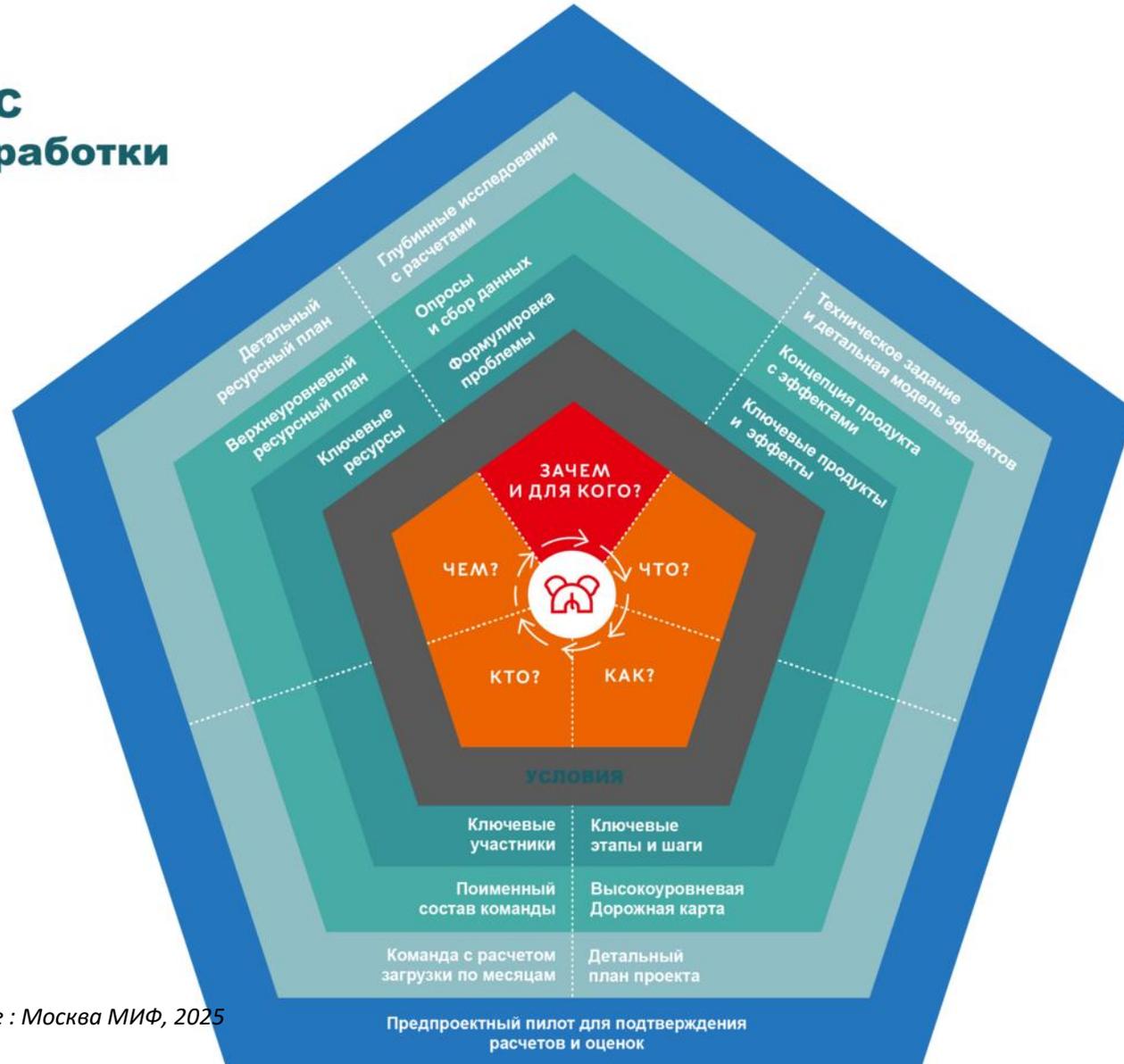
** Номер строки соответствует номеру главы с его описанием в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

*** Рядом с названием процесса указан его номер в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

ПЕНТАБАЗИС. 5+1 БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ



ПЕНТАБАЗИС глубина проработки проекта



Резюмируем

1. Работайте со стейкхолдерами на протяжении всего проекта. Для ключевых стейкхолдеров нужно глубоко разобраться в интересах, связях, взаимовлиянии. Если вы поймете, как выглядит система связей, то сможете на нее влиять. Эффективные коммуникации — 80% успеха работы со стейкхолдерами.
2. Нет приоритета — нет результата! Если для руководства компании проект не является приоритетным, то шансы на успешное завершение будут минимальными. Совершенно необходимо вовлечение лиц, принимающих решение и стейкхолдеров. Куратор — критическая роль в проекте.
3. Само формирование команды осуществляется на этапе «Проработка». Не все человеческие ресурсы будут прямо входить в команду проекта. Базово выделяют следующие виды ресурсов: трудовые, материальные, информационные, финансовые, социальные (и даже административный ресурс).