

Владимир Курка  
kvn@pmi.org.ru

# Успешный проектный менеджмент: от теории к практике

28 ноября 2017 года



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

# Владимир Курка

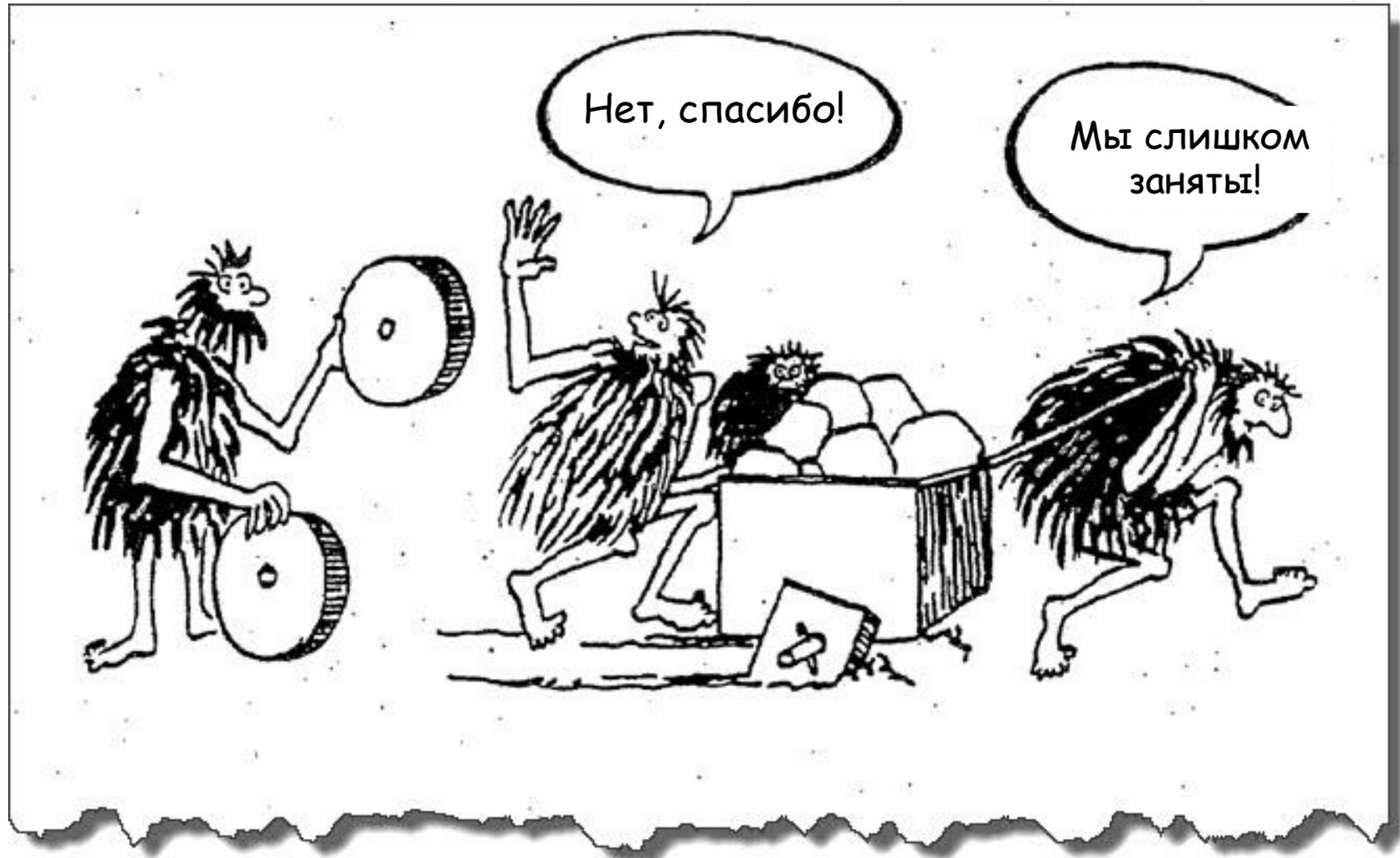
- Координатор проектов Проектного офиса Правительства Ленинградской области
- Вице-президент по профессиональному развитию СПб отделения Международного Института Управления Проектами PMI
- Выпускник Высшей Школы Менеджмента СПбГУ и Высшей Школы Экономики Финэка
- Опыт проектной деятельности – 15 лет
- Сертифицированный руководитель проекта по модели «PM Стандарт»
- Ассессор всероссийского конкурса «Проектный Олимп» при Правительстве РФ



# Что происходит?

- Необходимость повышения эффективности управления в кризис
- Рост интереса к инструментам повышения эффективности
- Проектное управление – в тренде – «magic pill»
- «Мода» на проектные офисы
- Обилие терминов, выборочное применение методов и подходов...

# Управление проектами?

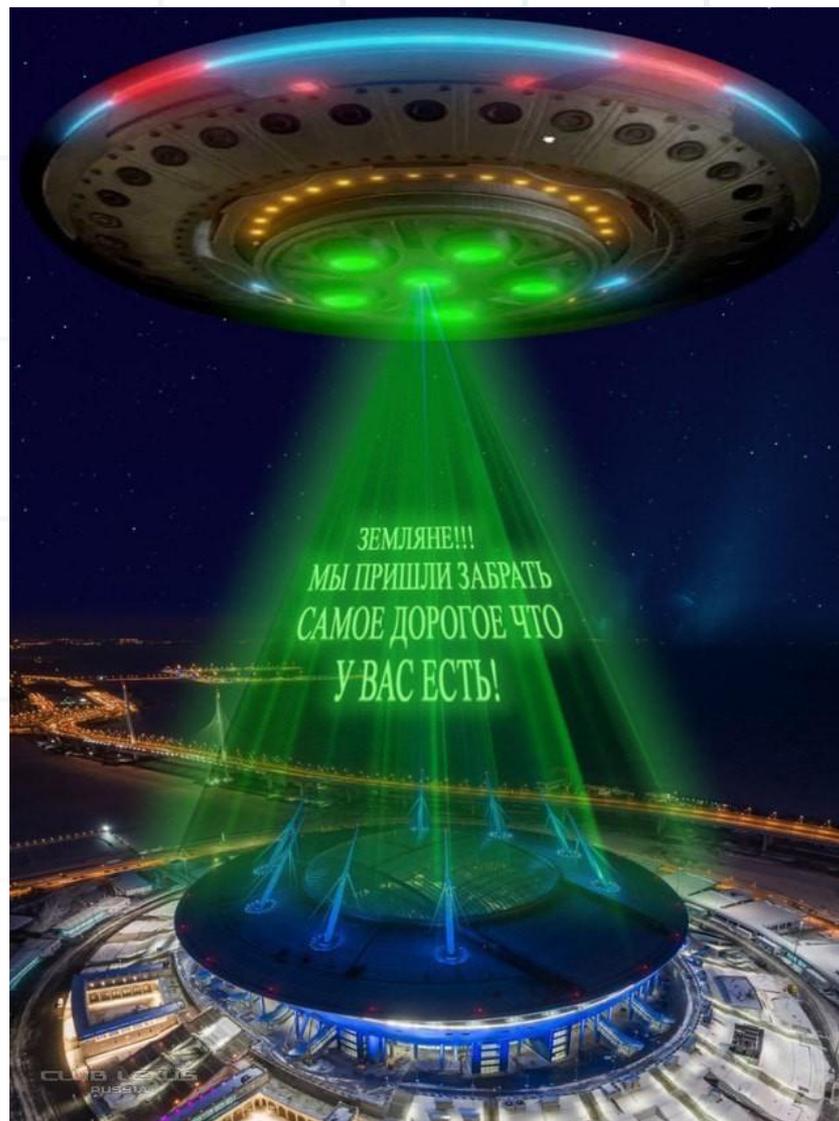


# Процессная vs проектная деятельность



Процессная деятельность	Проектная деятельность
Направлена на поддержание жизнедеятельности (стабильность)	Направлена на развитие\изменения
Уровень неопределенности (рисков) - низкий	Уровень неопределенности (рисков) - высокий
Дата окончания точно не определена	Жестко ограничена во времени
Выполняется постоянными группами людей	Выполняется временными командами

# Проекты всегда на виду: истории успеха и ошибок



# Контекст инициации проекта



# Управление проектами

Это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту

Уравновешивание  
конкурирующих  
ограничений проекта:

- Содержание
- Качество
- Расписание
- Бюджет
- Ресурсы
- Риски



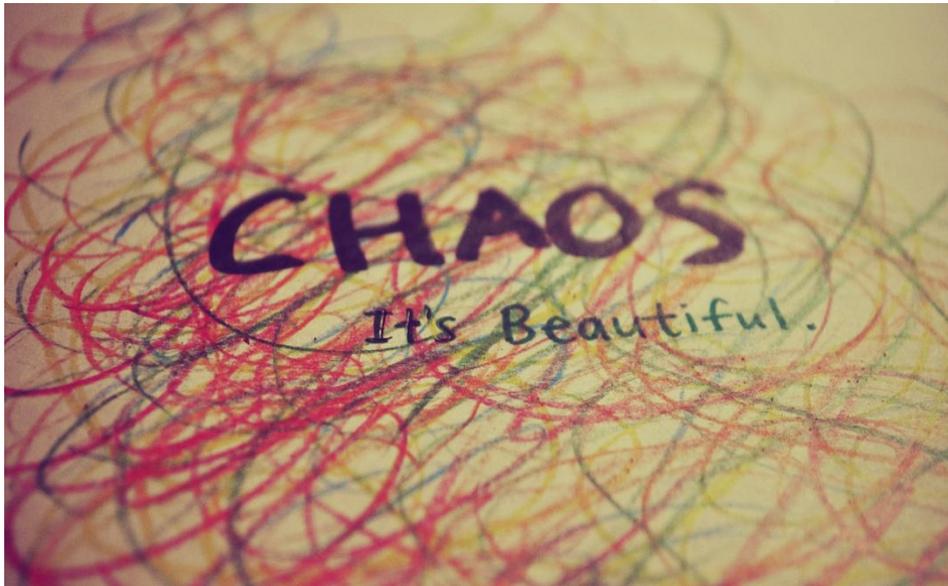
# Акценты

Управление проектами позволяет в обмен на дополнительные затраты (зарплата проектного менеджера и команды проекта, стоимость создания планов, документации и др. издержки) ощутимо повысить вероятность успешного завершения проекта в условиях серьёзных ограничений по срокам, бюджету, качеству для организации

Дополнительным преимуществом идет сокращение сроков и затрат проекта за счёт избегания непроизводительной и ненужной работы, продумывания способов хеджирования рисков

## Акценты (2)

«Проектное управление – это искусство создания иллюзии, что любой исход проекта является результатом запланированных, осознанных действий, когда на самом деле всё зависит от случая»



Гарольд Керцнер

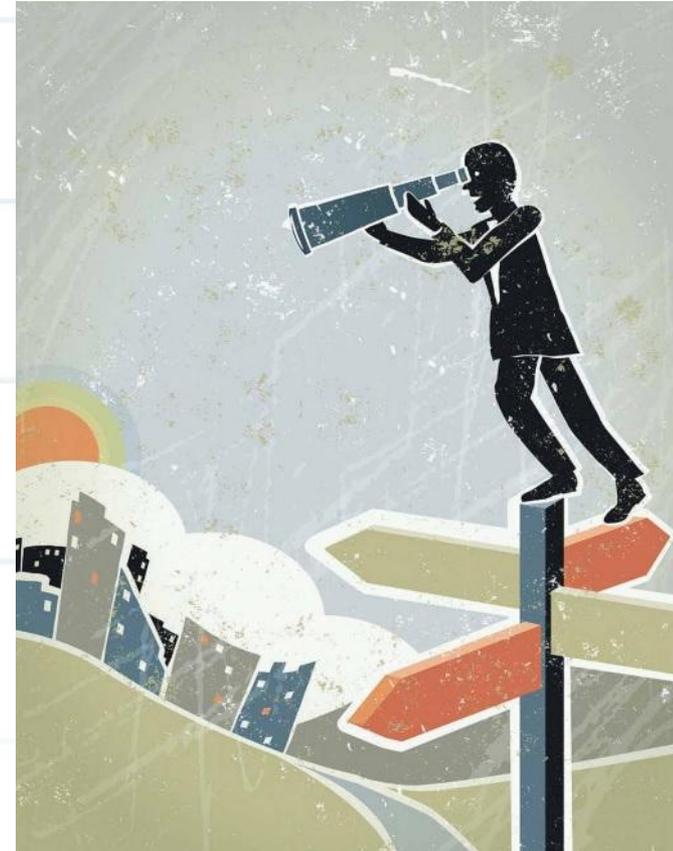
# Управление проектами: 5 групп процессов пересекаются с 10 областями знаний

	Группа процессов инициирования	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия					
Управление интеграцией	<div style="text-align: center;"> <p><i>управленческие группы процессов</i></p> </div>									
Управление содержанием										
Управление сроками	<p><b>Процессы управления</b> (Как управляем?)</p>									
Управление стоимостью										
Управление качеством										
Управление чел. ресурсами										
Управление коммуникациями										
Управление рисками										
Управление закупками										
Управление заинт/сторонами										

предметные группы процессов

# На что обратить внимание при инициировании проектов – 8 элементов

1. Разрабатываем свою методологию управления проектом (регламент)
2. Определяем заинтересованные стороны и их требования
3. Определяем цели и границы проекта
4. Формируем требования к качеству результатов проекта
5. Формируем подходящую команду проекта
6. Тщательно планируем
7. Определяем вид и способ коммуникаций
8. Запускаем проактивную работу с рисками

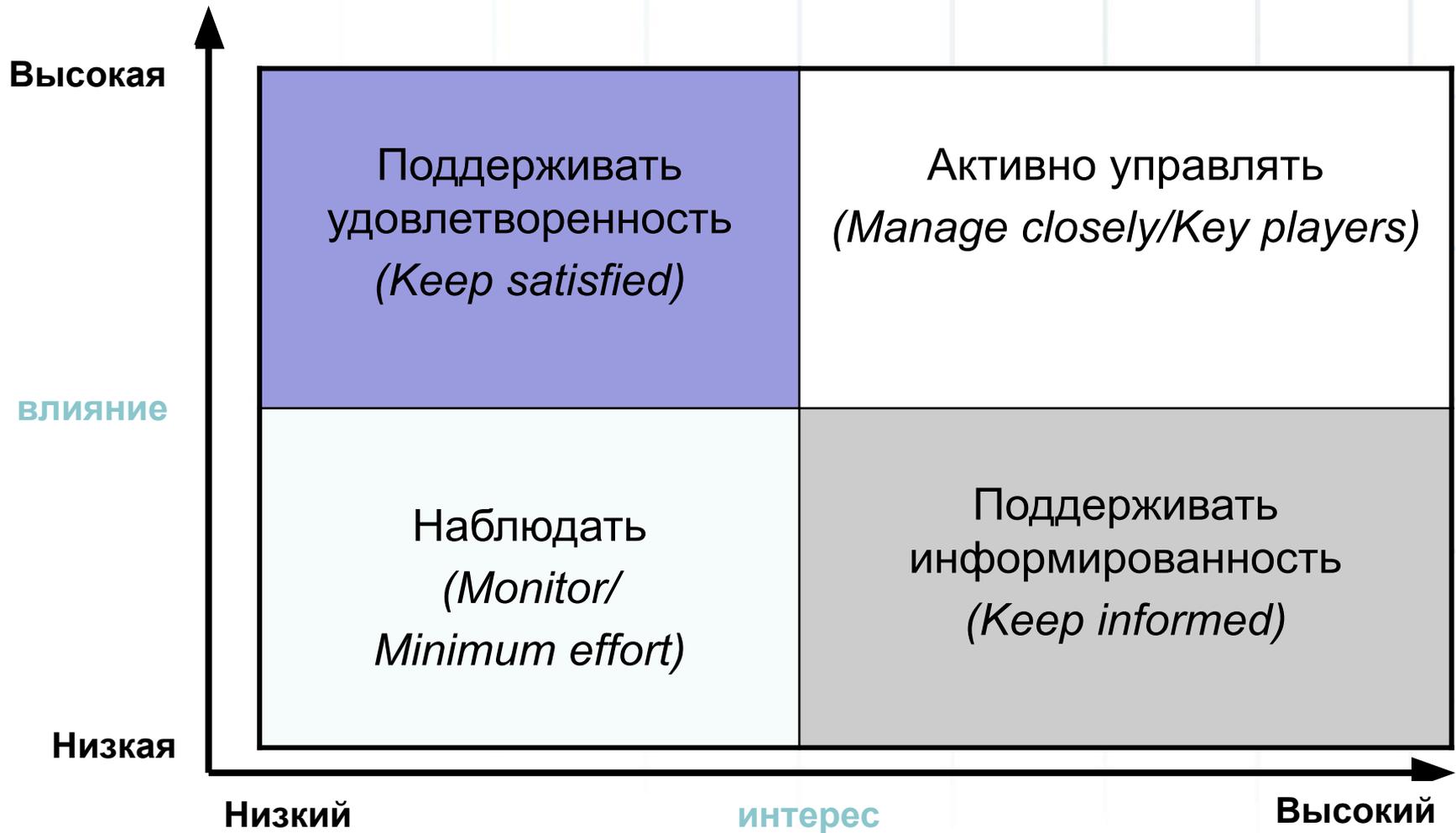


# Работа с заинтересованными сторонами

- Реестр заинтересованных сторон – **запишите всех!**
- Определите степень потенциального власти/интересов
- Планируйте поведение ключевых стейкхолдеров



# Матрица власти/интересов



# Цели проекта



**S**PECIFIC  
(конкретная)

*Вырыть траншею длиной 10м, глубиной 1 м и шириной 1 м вдоль забора к обеду*

**M**EASURABLE  
(измеримая)

*Глубину, длину и ширину траншеи всегда можно измерить*

**A**TTAINABLE  
(достижимая)

*Надо позвать 10 рабочих, а не одного, вряд ли один успеет к обеду*

**R**ESULT-ORIENTED  
(направленная на результат)

*После обеда привезут трубы. Их нужно положить в траншею. Не будет траншеи – не заплатит заказчик*

**T**IME-FRAMED  
(ограниченная во времени)

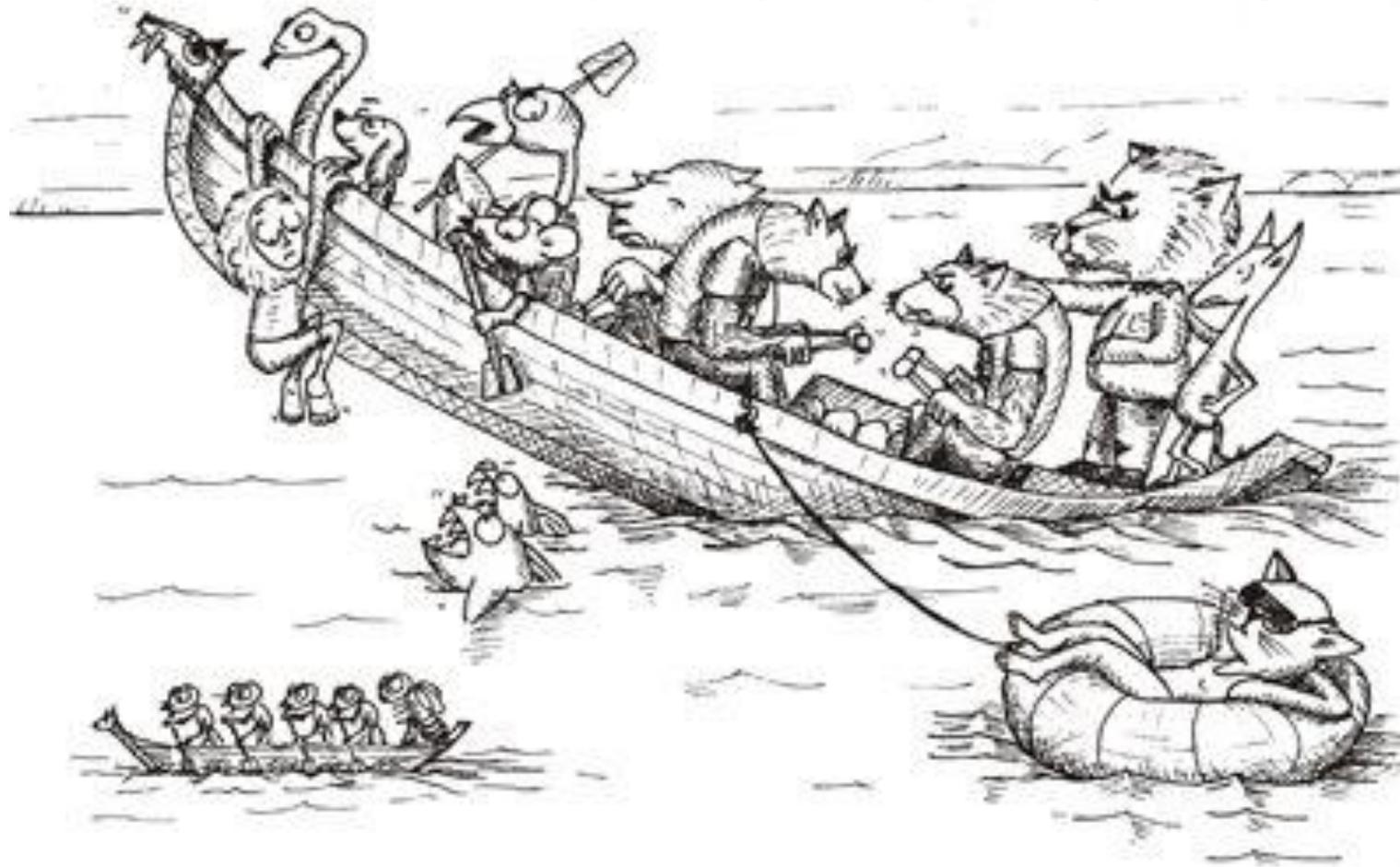
*Копаем с утра до обеда. В обед приду - проверю*

# Управление качеством проекта

- Формирование требований к качеству продукта проекта
- Фиксация параметров качества в качестве вех, контрольных точек
- Контроль качества – **план по контрольным точкам**



# Проектная команда – сложный формализованно-неформальный организм



# Формирование команды

При составлении команд имеют значение:

Специфические знания и навыки – пригодность

Приемлемость – по командному профилю (роли)



- Несколько ключевых людей – пригодные по знаниям и навыкам, избегающие резких конфликтов по ролям. Они – обеспечат выполнение работы
- Их дополняем приемлемыми по командному профилю, но имеющими формально недостаточный уровень по знаниям и навыкам – они будут расти и эффективно работать
- При включении новых людей приемлемость – критичнее, чем знания и навыки

# Треугольник «талантов» в проектах: качества персонала всё более важны



Треугольник **талантов** PMI

# Акценты

32% организаций считают проектные и hard, и soft skills важной составляющей успеха проектов, доля таких организаций растёт

Большинство считают, что хорошие обладатели «технических» навыков в дефиците, но этим навыкам проще научиться

66% организаций полагают, что навыкам лидерства научиться намного сложнее, а они наиболее важны в управлении проектами

*Исследование «PMI: Pulse of the profession»*

«Настоящего руководителя проекта всегда  
можно определить по цвету волос.  
Они должны быть седыми» (© чей-то)

# «Портрет» руководителя проекта

Достижение  
целей и  
результатов

Оператив-  
ное  
управление  
проектом

Управление  
ожиданиями  
и  
удовлетворе-  
нностью  
Заказчика

Делегирова-  
ние



- Практический опыт управления
- Владение предметом проекта (*иногда – не обязательно*)
- Высокая способность и мотивация к обучению
- Лояльность к проекту
- Без неразрешимых конфликтов в команде
- Навыки проектного управления
- Управление людьми, работа с командой и в команде
- Умение управлять в условиях постоянных изменений
- Лидерство и влияние
- Владение смежными к проекту вопросами
- Переговоры, урегулирование конфликтов
- Принятие решений
- Коммуникации & more, more, more...

# Управление коммуникациями

- Планирование коммуникаций (матрица коммуникаций) в соответствии с составом команды проекта и реестром заинтересованных сторон
- Распространение информации, документооборот
- Работа с Заказчиком
- Отчётность по проекту

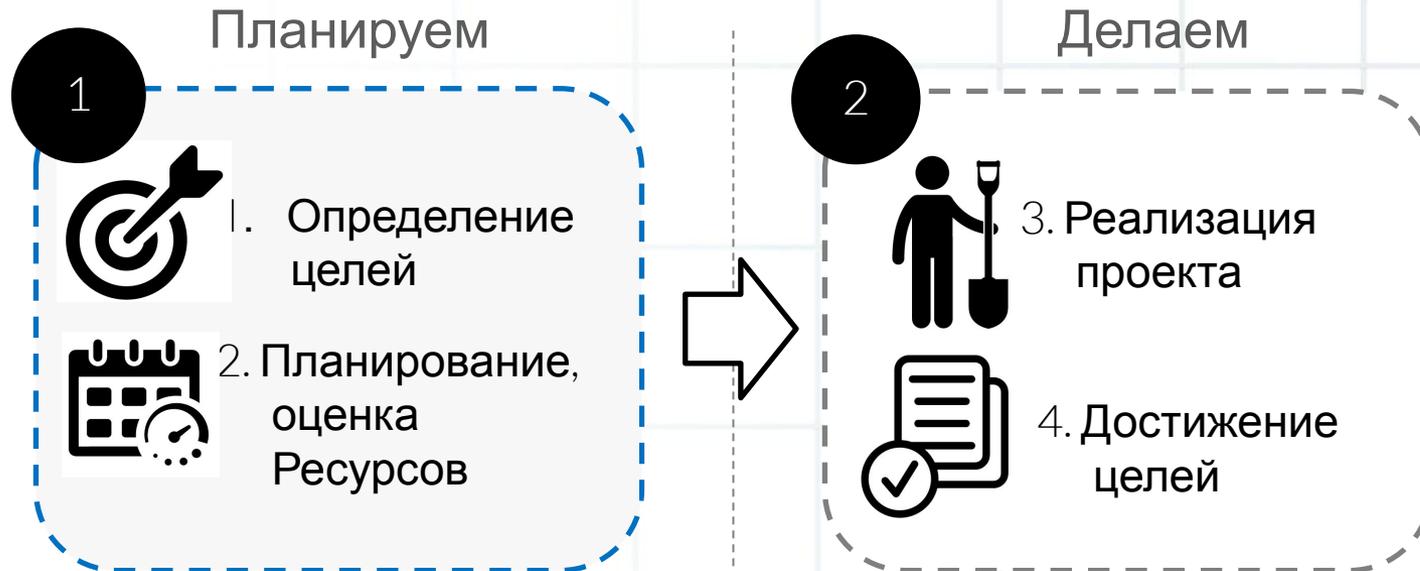


# Матрица коммуникаций

Стадия	Наименование документа	Роли участников																
		Отраслевой штаб/комитет	Проектный экспертный совет	Центральный Проектный совет	Инициатор проекта	Заказчик проекта	Куратор проекта	Отраслевой заказчик проекта	Руководитель проекта	Координатор проекта	Участники команды проекта	Администратор проекта	Ответственный за мониторинг	Структурные подразделения				
Иницирование	Заявка на проект		С	О														
	Реестр целевых показателей проекта			Э	О	Э			И				И					
	Проектная инициатива	У	С	Э,С	О	Э,С			И				И					
	Презентация проектной инициативы			С	О				И				И					
Планирование	Реестр рисков								О	Э	Э	Э						
	Реестр заинтересованных сторон								О	Э	Э	Э						
	Контрольные карты				Э	Э	Э	О	С	Э	И							
	Матрица ответственности					С	С	О	С		И							
	Матрица коммуникаций					С	С	О	С		И							
	Реестр целевых показателей проекта		С				Э	О		Э	И							
	План-график							О	С	Э	И							
	Паспорт проекта	У	С		С	С	С	О	Э,С	Э	И							
	Презентация паспорта проекта		С					О			И							
	Отчет о статусе проекта	С	С		С	С	С	С	С	Э	О							

- Э предоставляет экспертизу в предметной области (участвует)
- О ответственный за исполнение
- С согласовывает
- У утверждает
- И информируется

# Планирование снижает неопределенность в проекте



- Паспорт проекта
- План-график



- Отчет о статусе проекта
- Запрос на изменение

Япония



США



# Управление рисками проекта

- Риск – вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта
  - + возможности
  - угрозы
- Риски часто не воспринимаются как реальные проблемы
- Люди, выявляющие риски (проблемы) расцениваются как негативно мыслящие, не умеющие адекватно действовать
- Как только риски определены – с ними нужно работать, т.е. возникает дополнительная нагрузка

# Управление рисками проекта



# Оценка вероятности и влияния рисков – как подготовить реестр рисков?

Вероятность наступления			Уровень влияния риска				
					стоимость	сроки	содержание
0,2	Ничтожная	1-20%	0,2	Очень низкий	Отклонение стоимости проекта не более чем на 15 % от плановой	Отклонение длительности проекта менее чем на 2 месяца от плановой	Сокращение содержания едва заметно
0,4	Низкая	21-40%	0,4	Низкий	Отклонение стоимости проекта на 16-35% от плановой	Отклонение длительности проекта на 3-6 месяцев от плановой	Сокращение содержания приемлемо
0,6	Средняя	41-60%	0,6	Средний	Отклонение стоимости проекта на 36-55% от плановой	Отклонение длительности проекта на 7-10 месяцев от плановой	Сокращение содержания значительно
0,8	Высокая	61-80%	0,8	Высокий	Отклонение стоимости проекта на 56-75% от плановой	Отклонение длительности проекта на 11-14 месяцев от плановой	Сокращение содержания критично
1	Очень высокая	81-100%	1	Катастрофический	Отклонение стоимости проекта на 76% и более от плановой	Отклонение длительности проекта более чем на 15 месяцев от плановой	Конечный продукт практически бесполезен

					воздействие	Общая оценка риска			
	0,2	0,4	0,6	0,8	1	Катастрофический	1	0,5 - 1	Критический риск
	0,16	0,32	0,48	0,64	0,8	Высокий	0,8	0,2 - 0,5	Умеренный риск
	0,12	0,24	0,36	0,48	0,6	Средний	0,6	0 - 0,2	Незначительный риск
	0,08	0,16	0,24	0,32	0,4	Низкий	0,4		
	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	Очень низкий	0,2		
вероятность	Ничтожная	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая				
	0,2	0,4	0,6	0,8	1				

# Стратегии работы с рисками

- Избегание – простое уклонение от деятельности или обстоятельств, содержащих риск. Возможно – радикальная переделка проекта
- Передача – перевод ответственности за риск другой стороне, например – страховой компании, включение в контракт
- Сокращение – проведение собственных мероприятий по ограничению размера риска (снижение вероятности или уменьшение влияния)
- Принятие – сохранение ответственности за результаты риска и способность покрыть все возможные убытки



# Классический подход – это «водопад»

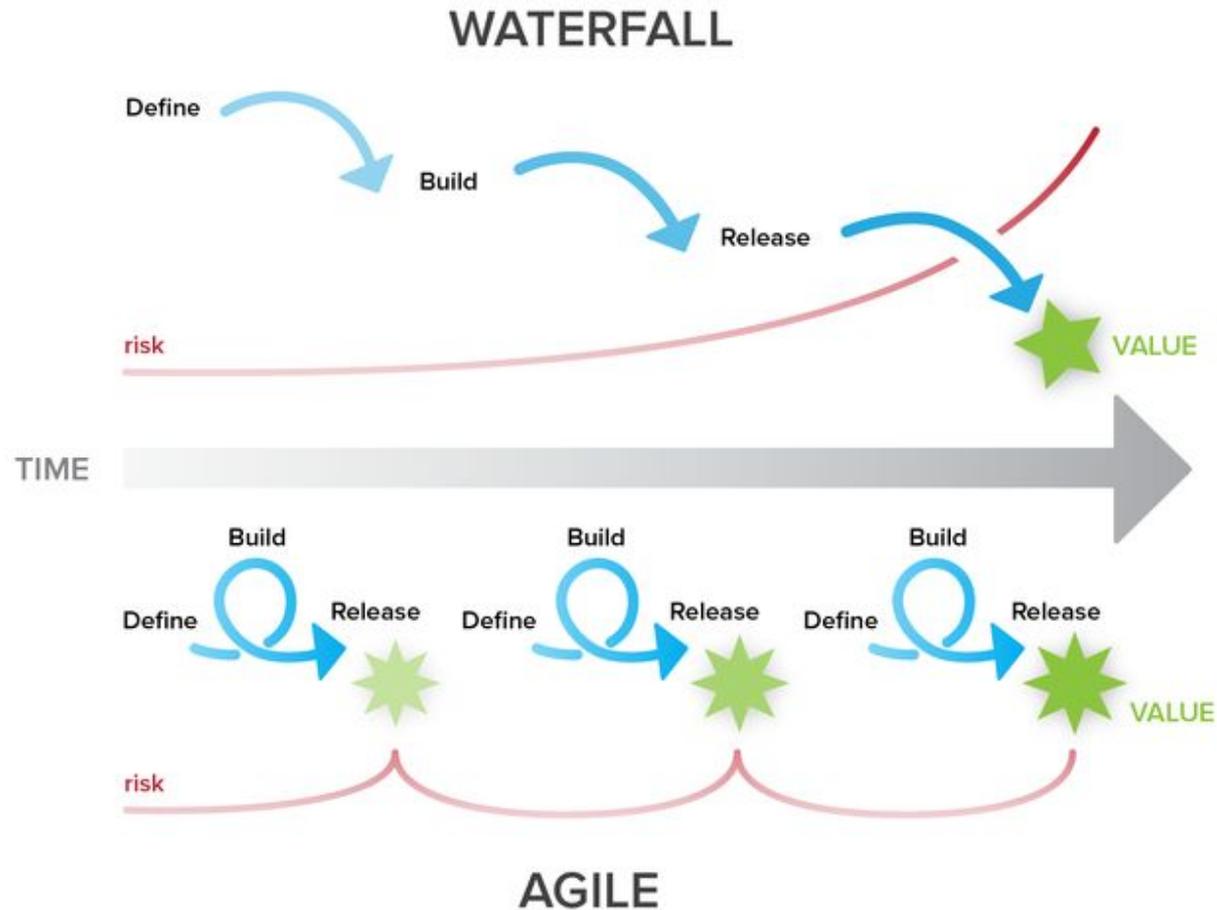


Понятный  
Масштабируемый  
Последовательный



Медленно реагирует  
на изменения  
Ложнопредсказуем

# Водопадная или гибкая модель?



# Минимально жизнеспособный продукт

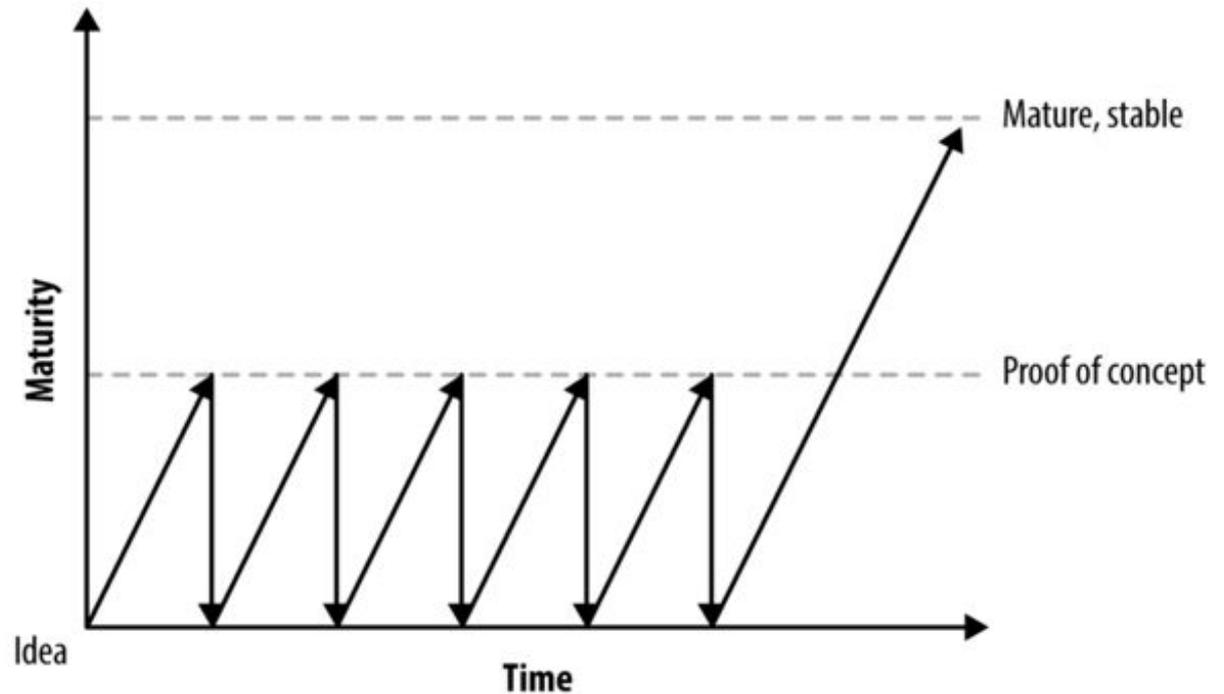
Минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP) –

продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями, получения обратной связи для дальнейшего развития продукта

Сбор информации от запуска MVP дешевле, чем разработка продукта с большим количеством функций, что увеличивает затраты и риски, если продукт не работает, например, из-за неверных предположений

(Википедия)

# MVP



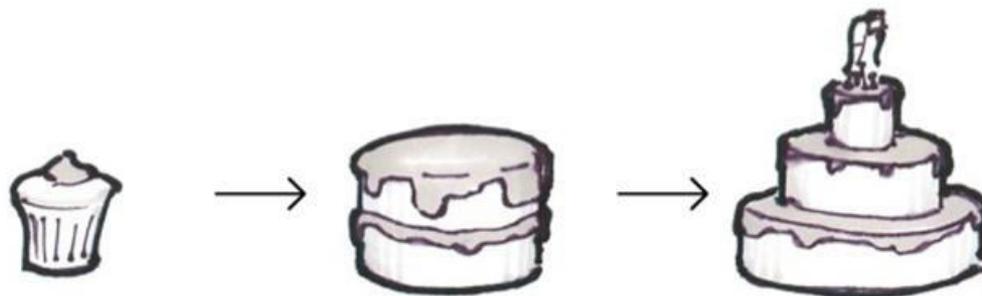
Какое из моих предположений связано с наибольшим риском?

Какой наименьший эксперимент я могу провести для проверки этого предположения?

# MVP – алгоритм действий

## 4 важных шага:

- убедитесь, что существует проблема достойная решения
- определитесь с самым элементарным решением этой проблемы
- создайте и утвердите MVP в небольшом масштабе (демонстрация)
- проверьте MVP в более крупном масштабе



**MVP обязательно должен представлять ценность для потребителя**

# MVP – решаемые задачи

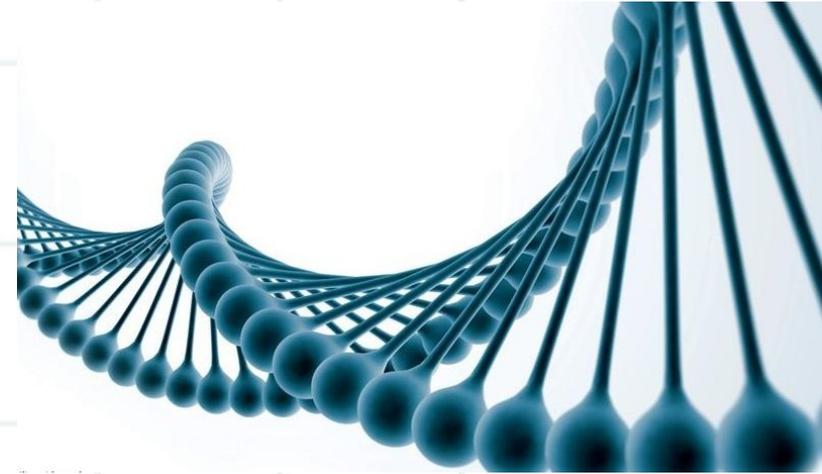
1. Проверить гипотезу продукта с минимальными ресурсами
2. Ускорить обучение
3. Сокращение затраченных инженерных часов
4. Как можно скорее получить продукт для ранних клиентов
5. Получить основу для других продуктов

Концентрируясь на базовой функциональности и наборе ключевых возможностей, необходимых для разработки продукта, можно сформировать ядро, которое ляжет в дальнейшем в основу продукта

# ИТОГИ

# Практические рекомендации для эффективного управления проектами

1. Определить границы проекта
2. Договориться о целях
3. Всегда быть в коммуникациях
4. Реагировать на симптомы болезни
5. Управлять ожиданиями, особенно **Заказчика**
6. Изучать индивидуальные особенности членов команды, искать оптимальное сочетание исполнителей ролей в команде
7. Проводить эскалацию проблем грамотно и своевременно
8. Управлять изменениями – цели тоже требуют уточнения!



# Что делать???

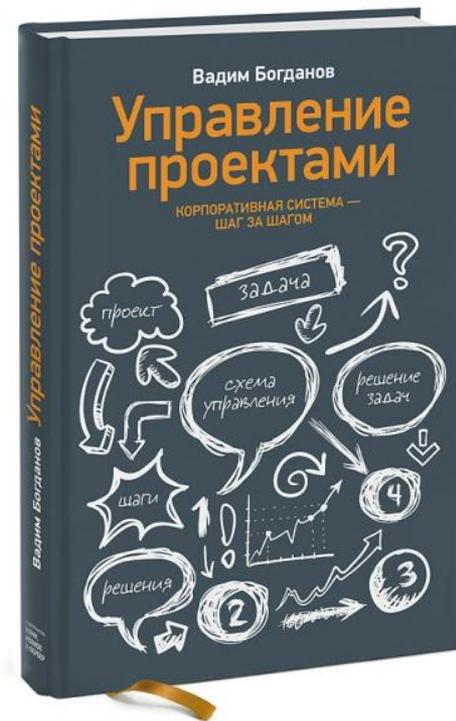
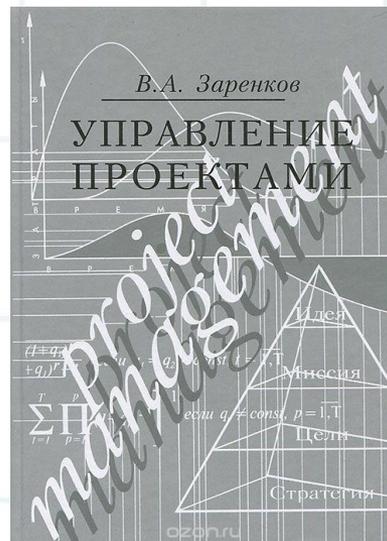
- Изучайте предметную область – это всегда пригодится
- Попробуйте реализовать проект в пилотном режиме – не упускайте «голевой» шанс
- Определяйте границы проекта, цели, задачи, риски, заинтересованные стороны, план-график проекта – иногда этих простых действий достаточно
- Принимайте участие в деятельности профессиональных сообществ – часто это возможно без дополнительных расходов

# Источники



[www.pmi.org.ru](http://www.pmi.org.ru)

[www.pmlead.ru](http://www.pmlead.ru)





Давайте обсудим!

Ваши вопросы?

# Проектное управление помогает реализовать потенциал!

«Я делю людей на две категории: на тех, кто оценивает собственные успехи, сравнивая себя с какими-то образцами, и тех, кому совершенно всё равно, чего добились другие. Эти люди судят о себе исходя из того, насколько им удалось реализовать потенциал ситуации, в которой они оказались»

(Элияху Голдратт)

Владимир Курка  
kvn@pmi.org.ru

Спасибо за внимание!