

Copyright © 2004

«Бизнес-инжиниринговые технологии»

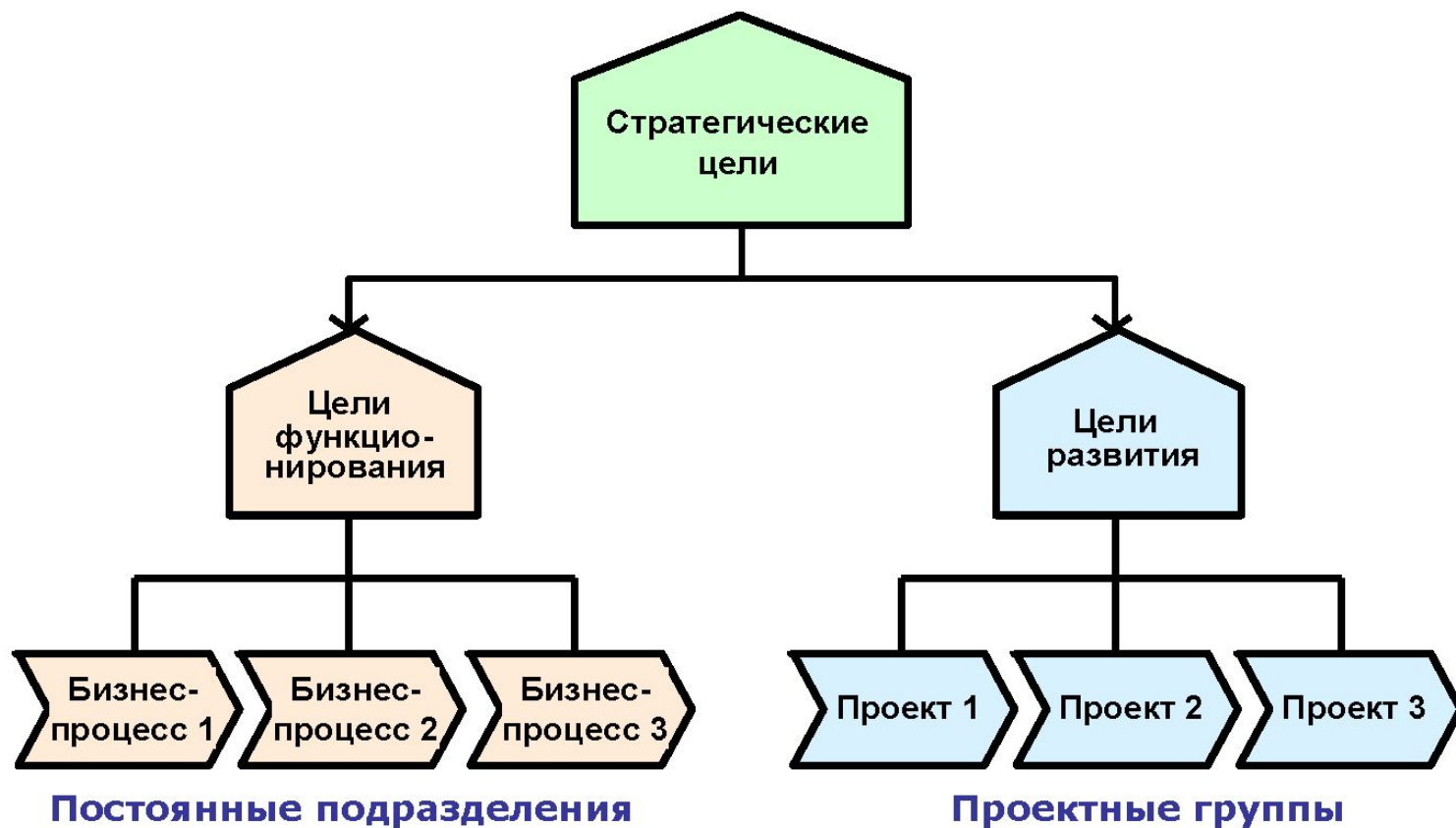


Презентация семинара-практикума

«Управление проектами развития и
совершенствования деятельности
предприятия»

г. Москва, тел.: (095) 234-19-42, 103-95-15
E-mail: info@betec.ru, Internet: www.betec.ru

Раздел 1. Реализация стратегии через управление проектами



Организационная структура организации

Стратегическое планирование проектов развития



Связь системы управления проектами с системой сбалансированных показателей – BSC/KPI

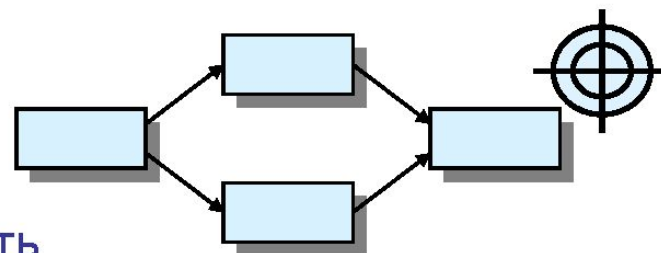
Перспективная Цель	Стратегическая Цель	Текущие Инициативы	
		Текущие Инициативы	Текущие Инициативы
Перспективная Цель	Стратегическая Цель	Перепроектирование закупок	
		Стратегия в отношении новых рынков	
Финансовая	EVA ROA Минимизация затрат Стать предпочтительным поставщиком	Партнерство с потребителями	
		Ведение секретариата по потребителям	
Потребитель	Создать новые рыночные потребности Ценовой лидер Партнерство	Определение требований к качеству	
		Исключение корневых причин по качеству	
Внутренняя	Интерация и согласование ресурсов увеличение продаж потребителей фокус на разработку технологии Безэффективное производство	Переформулирование	
		Коммерциализация деятельности	
Обучение и Развитие	Менеджмент персоналом и изменениями Стратегические компетенции и навыки Личные и групповые характеристики Культура, восприимчивая к потребителям	Процесс, связанный с претензиями потребителей	
		Инициирование партнерства	
		Развитие ИТ в цели создания ценностей	
		Внедрение системы ACU	
		Менеджмент на основе деятельности (ABM)	
		Внедрени BSC	
		Выработка и согласование Видения	
		Реформация отделения Азии	
		Применение ИТ в согласовании стратегии	
		Улучшение процесса переработки отходов	
		Программа увеличения полезного выхода	
		Модернизация вспомогательного оборудования	
		Сертификация по ИСО 9001	
		Экспертная система	
		Внедрение системы наград	
		Глобальная коммуникация	
		Обучение стратегическим навыкам	

Раздел 2. Системный подход к управлению проектами

Проект - *уникальное* предприятие, предполагающее *координированное* выполнение *взаимосвязанных действий*, для достижения определенных *целей* в условиях временных и ресурсных *ограничений*.

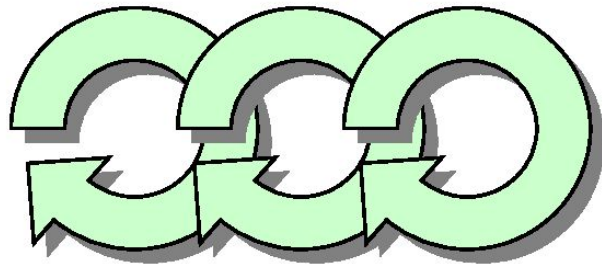
Признаки проекта

- ✓ Уникальность и неповторимость
- ✓ Координированное выполнение взаимосвязанных действий
- ✓ Направленность на достижение конкретных целей
- ✓ Ограниченность во времени (наличие начала и окончания). Ограниченность по ресурсам.

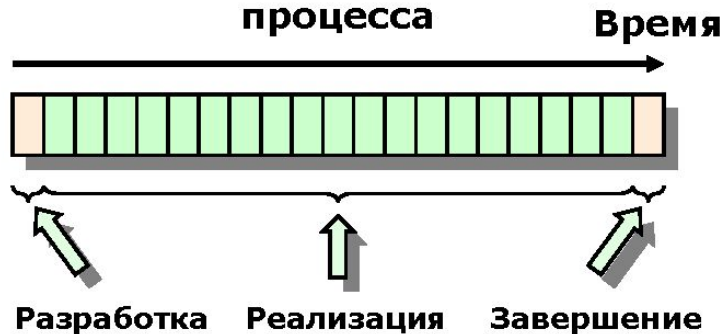


Различие технологий управления бизнес-процессами и проектами

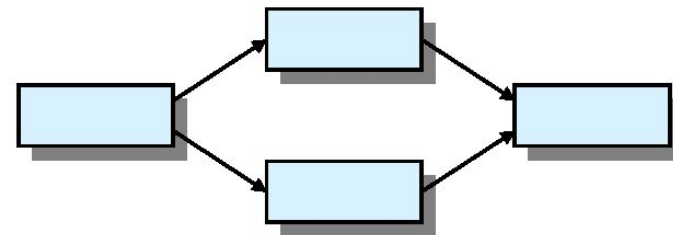
Бизнес-процесс



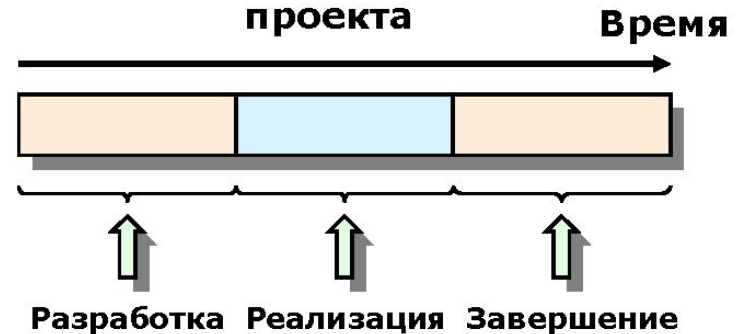
Жизненный цикл процесса



Проект



Жизненный цикл проекта



Институты и стандарты управления проектами

Институт: PMI - Project Management Institute

Стандарт: PMBOK - Project Management Body of Knowledge (5 процессов и 9 функций)

Сертификация:
на степень PMP - Project Management Professional

Основное распространение:
США

Инстиитут: IPMA - International Project Management Association

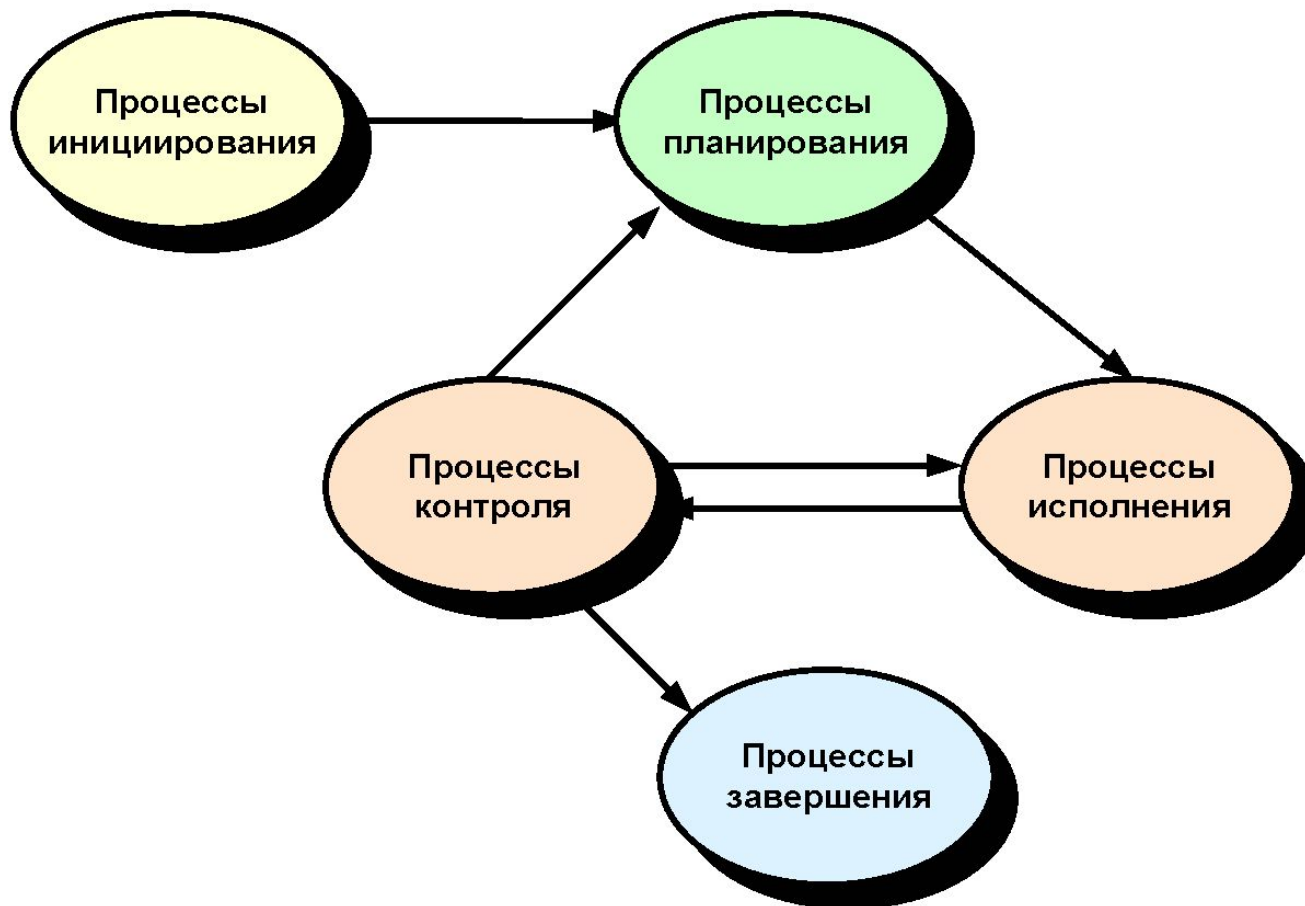
Стандарт: содержит 29 основных областей знаний

Сертификация:

- A - сертификат куратора проектов
- B - сертификат менеджера крупного проекта
- C - сертификат менеджера небольшого проекта
- D - специалист в области управления проектами

Основное распространение:
Европа, Азия, Африка

Процессы управления проектами (стандарт PMI/PMBOK)



Функции управления проектами (стандарт PMI/PMBOK)

Управление интеграционными процессами

- Разработка плана проекта
- Исполнение плана проекта
- Общее управление изменениями

Управление содержанием проекта

- Инициация
- Планирование целей
- Декомпозиция целей
- Подтверждение целей
- Управление изменениями целей

Управление временем

- Определение состава операций
- Определение последовательности операций
- Оценка длительности операций
- Составление расписания исполнения проекта
- Контроль расписания

Управление стоимостью

- Планирование ресурсов
- Оценка стоимости
- Разработка бюджета
- Контроль стоимости, контроль затрат, расходов по проекту

Управление качеством проекта

- Планирование качества
- Подтверждение качества
- Контроль качества

Управление персоналом

- Планирование организации
- Назначение персонала
- Развитие команды проекта

Управление взаимодействиями и информационными связями проекта

- Планирование взаимодействия
- Распределении информации
- Исполнительская отчетность
- Административное завершение

Управление рисками проекта

- Идентификация рисков
- Оценка рисков
- Разработка реагирования
- Управление реагированием

Управление контрактами

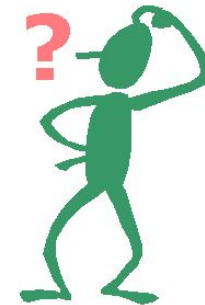
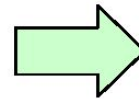
- Планирование закупок
- Планирование предложений
- Получение предложений
- Выбор поставщиков
- Управление контрактами
- Закрытие контрактов

Раздел 3. Процессы инициирования проекта

Инициатор проекта - это тот, кто первый вдохнул в него жизнь.

Стратегический
план

Инициатива
на открытие
проекта

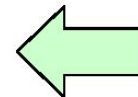


Мониторинг стратегического плана /
Подготовка инициативы

Анализ целесообразности
открытия проекта развития



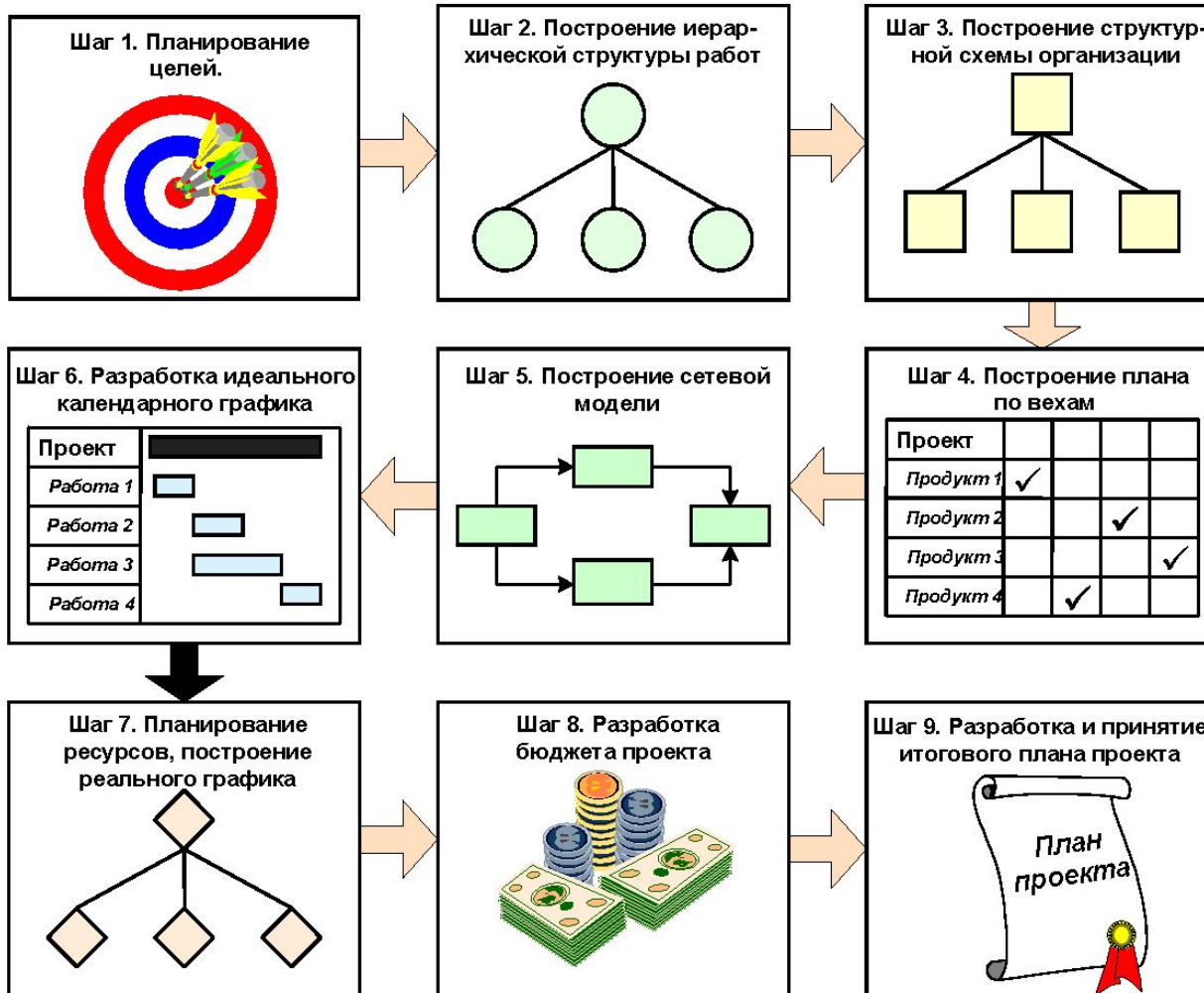
Приказ
об открытии
проекта



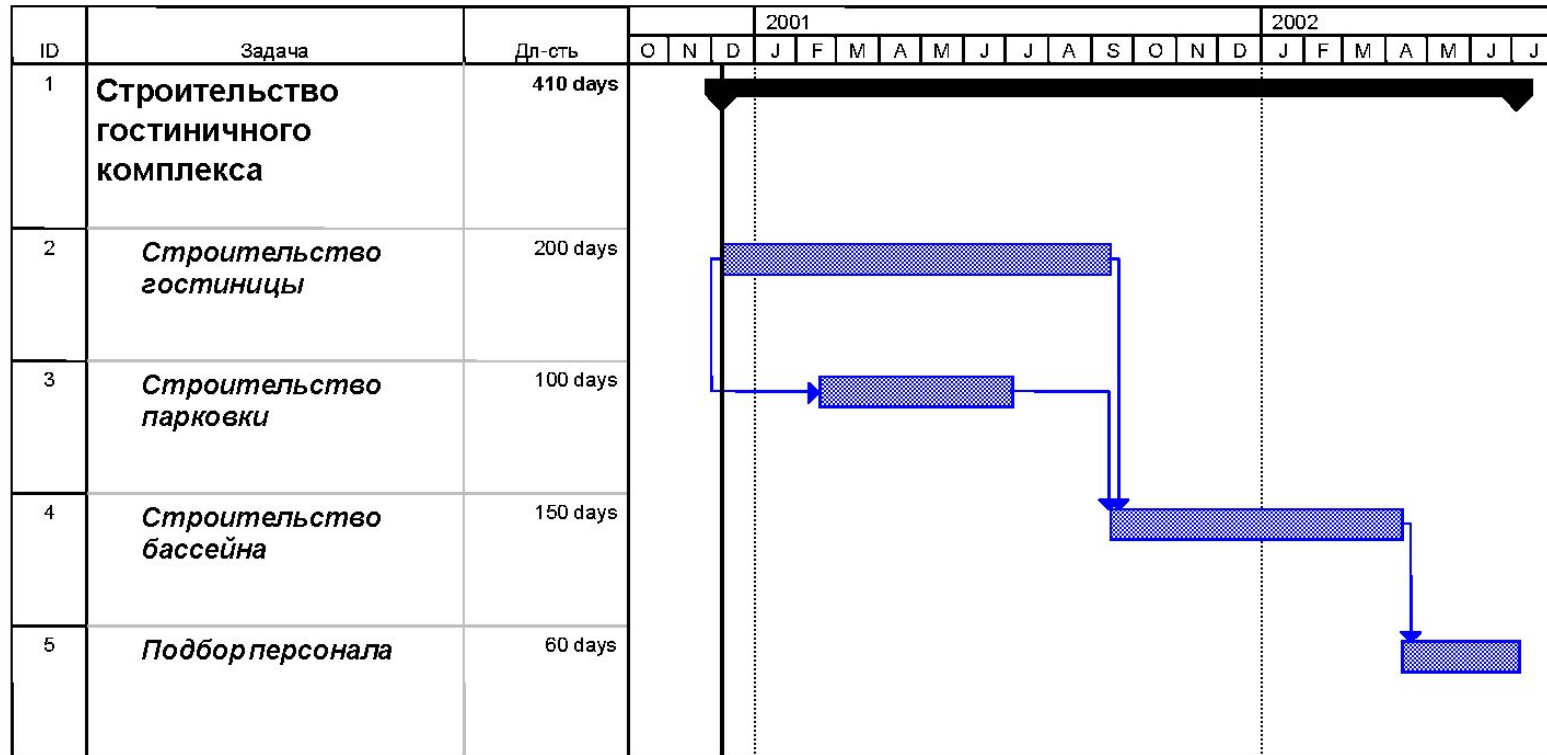
Выпуск приказа
об открытии проекта:
(с назначением
менеджера и куратора)

Определение
менеджера проекта

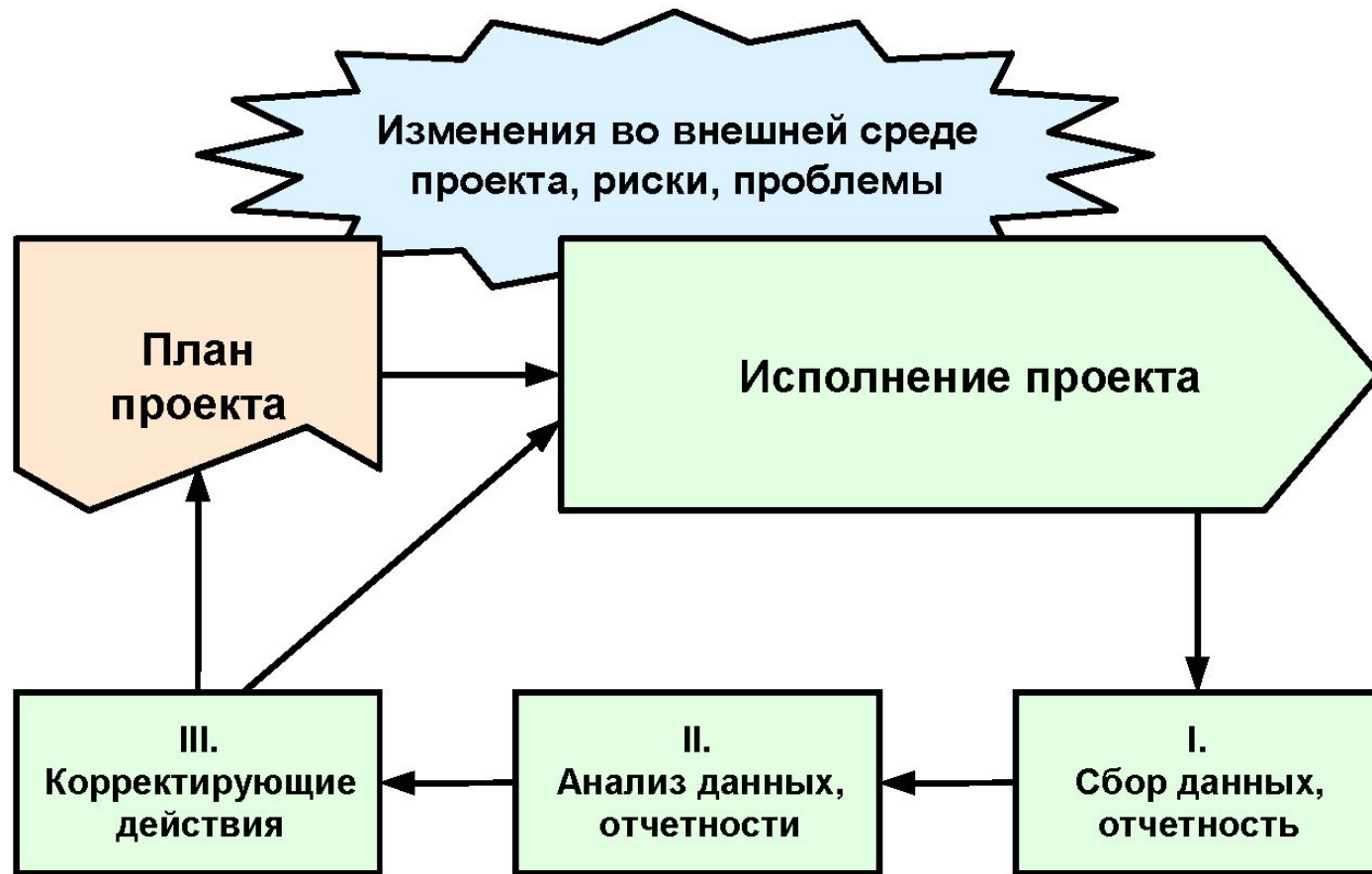
Раздел 4. Процессы планирования проекта



Разработка календарного, ресурсного и финансового плана проекта



Раздел 5. Процессы исполнения и контроля проекта



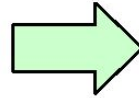
Ключевые показатели выполнения проекта – KPI(pr)

Показатель	Название показателя	Определение показателя
BCWS	« Budgeting Cost Work Schedule » - «Плановая стоимость запланированных работ»	Плановая стоимость запланированных работ BCWS=Cb*Wb
ACWP	« Actual Cost Work Perform » - «Фактическая стоимость выполненных по факту работ»	Фактическая стоимость выполненных по факту работ ACWS=Ca*Wa
BCWP	« Based Line Cost Work Perform » - «Оценка стоимости фактически выполненных работ по плановой стоимости»	Плановая стоимость выполненных по факту работ BCWP=Cb*Wa
CV	« Cost Variance »- «Перерасход бюджета»	Перерасход бюджета согласно фактически выполненным работам CV=ACWP-BCWP
SV	« Schedule Variance »- «Отставание по объемам работ»	Отставание по объемам работ в денежном эквиваленте SV=BCWS-BCWP
CPI	« Cost Performance Index »- «Индекс исполнения бюджета»	Отношение плановых затрат к фактическим CPI= BCWP/ACWP
SPI	« Schedule Performance Index »- «Индекс исполнения расписания»	Отношение объема выполненных работ по факту к запланированному SPI=BCWP/BCWS

Раздел 6. Процессы завершения проекта



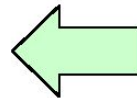
Подготовка отчета по проекту



Распределение мотивационного фонда - СЗ



Выпуск приказа о закрытии проекта

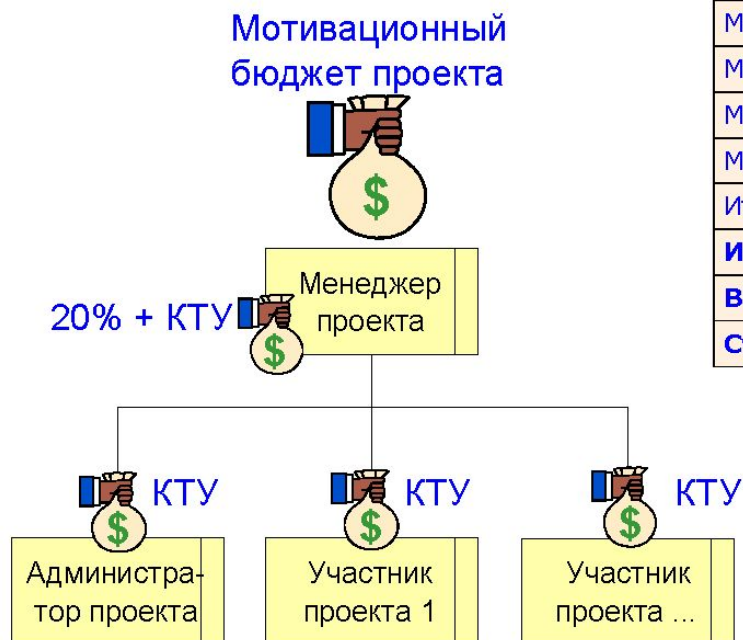


Архивация отчета и проектных материалов

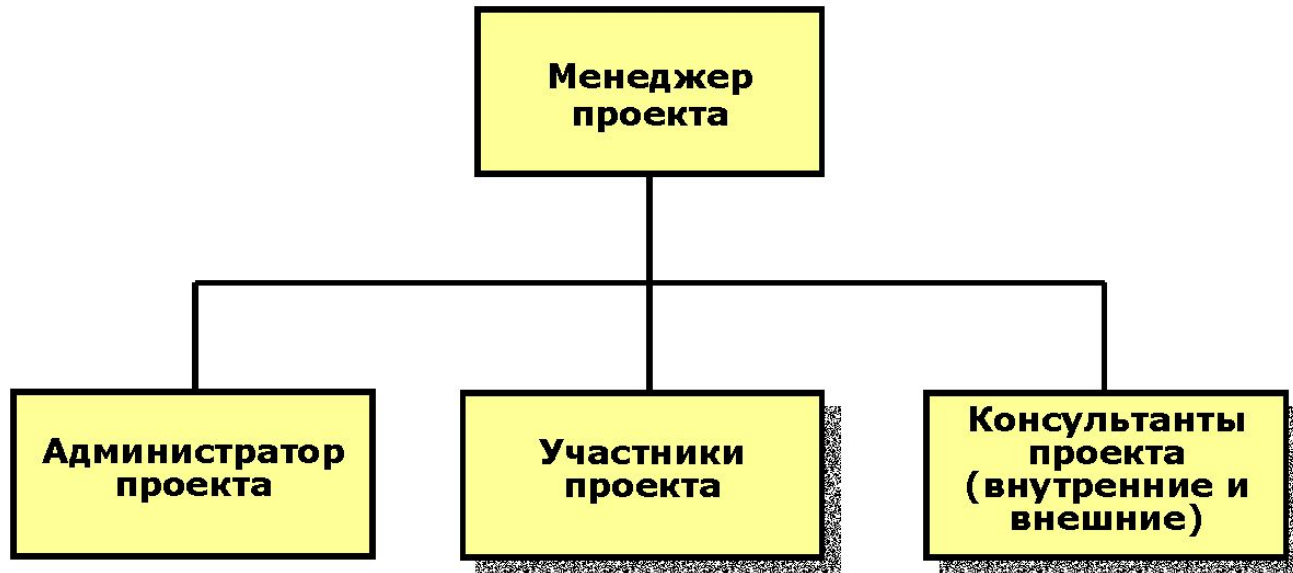
Система мотивации и вознаграждения участников проекта

Схема расчета КТУ

Выполненные мероприятия (согласно утвержденному плану)	Вес, %	Сумма, руб.	Руководитель проекта	Администратор проекта	Участник проекта 1	Участник проекта ...
Мероприятие						
Мероприятие						
Мероприятие						
Мероприятие						
Мероприятие						
Итого:	100					
Итого, начислено, руб.						
Выдано ранее, руб.						
Сумма к выдаче, руб.						



Раздел 7. Управление персоналом проекта (проектной группой)

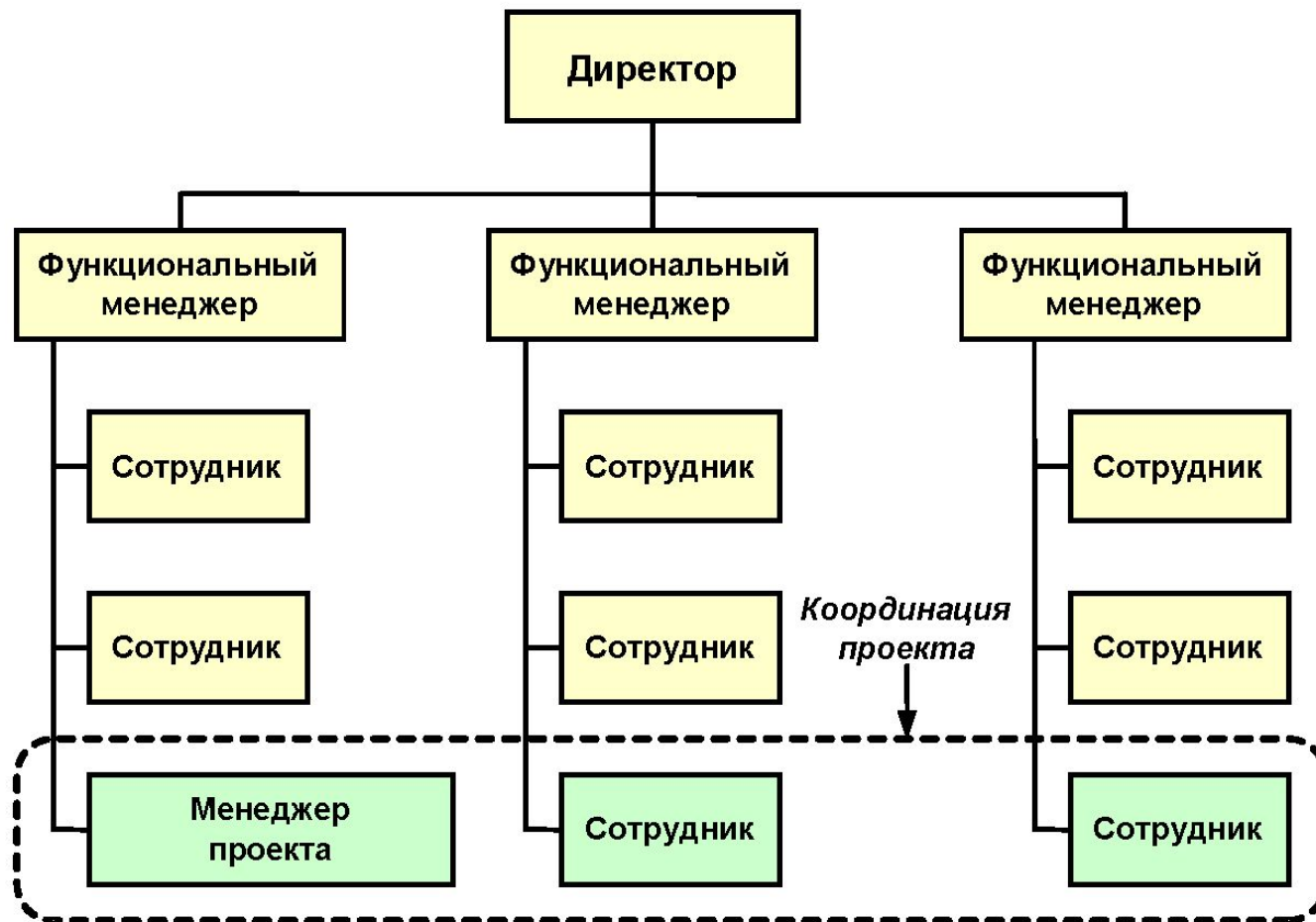


Организационная структура проектной группы

Виды организационных структур реализации проекта

- ❑ Функциональная структура
- ❑ Проектная структура
- ❑ Матричная структура
 - ⇒ Слабая матричная структура
 - ⇒ Сбалансированная матричная структура
 - ⇒ Жесткая матричная структура
- ❑ Смешанная структура

Сбалансированная матричная структура реализации проекта



Формирование идеальной проектной команды



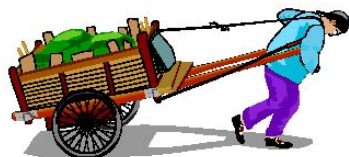
Навигатор



Председатель



Генератор идей



Работник



Коллективист



Наблюдатель



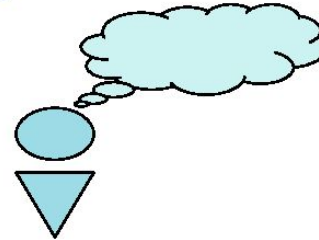
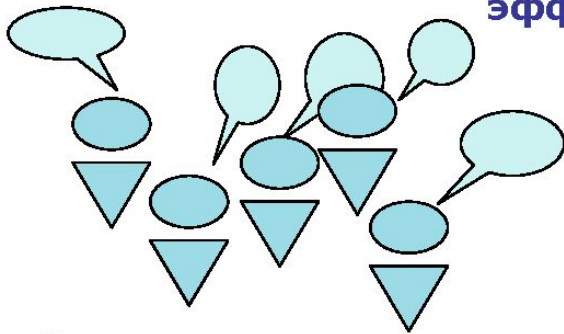
Человек, расставляющий
точки над «i»



Снабженец

Технологии групповой работы и группового решения проектных задач

Решают ли задачи группы более эффективно, чем индивидуумы?



Эффективность:

Качественное и количественное превосходство	← группа	>	«средний индивид»
Специальный подбор членов группы', исходя из их компетентности + лидер	← группа	<	«незаурядная личность»
	----- группа'	> =	«незаурядная личность»

Ошибки групповых решений

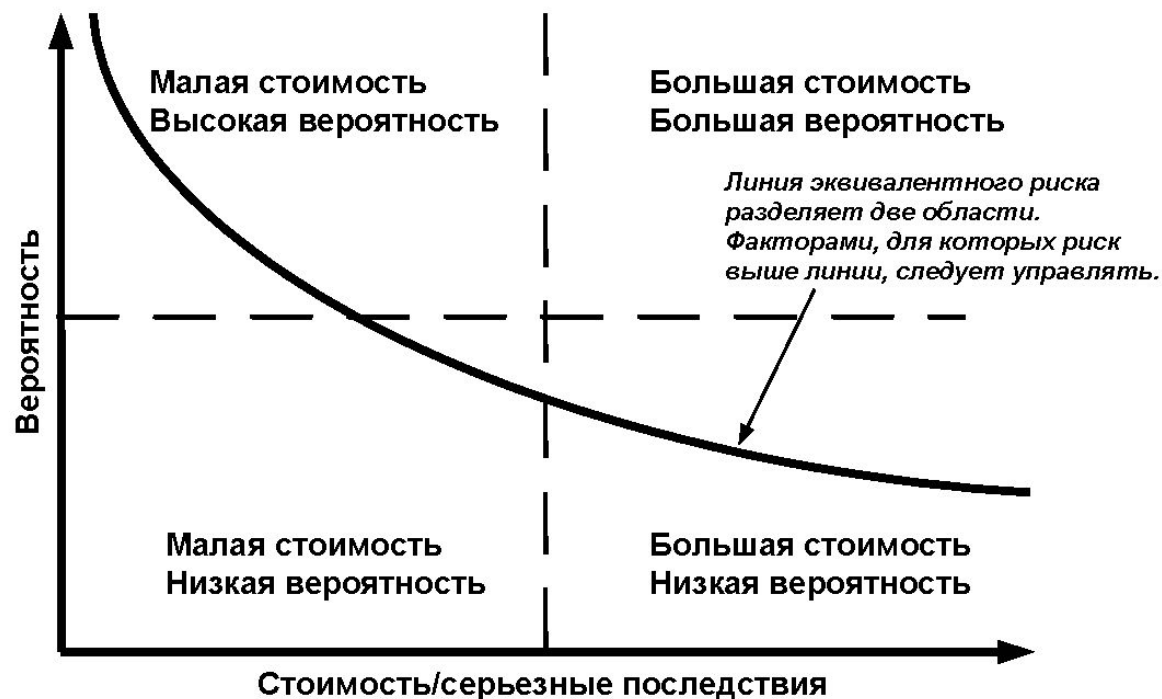


- информационные
- нормативные
- структурные

Раздел 8. Управление рисками проекта

Риск - испано-португальское слово, обозначающее подводную скалу, которая может возникнуть и нанести ущерб. По своей природе риск это некоторое вероятностное событие, которое может случиться и связано с неопределенностью.

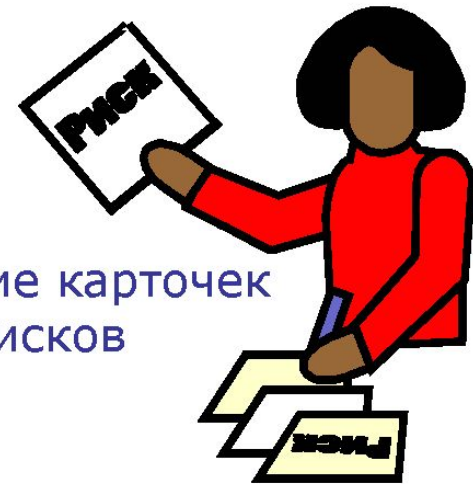
Управление рисками - последовательность действий, позволяющая соблюдать разумные сочетания рисков и выгод проектов.



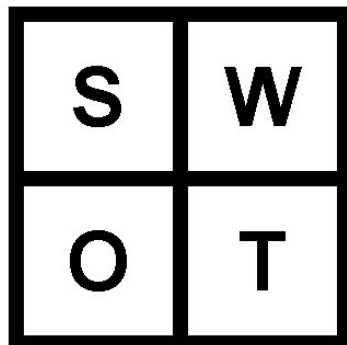
Как идентифицировать риски ?



По плану проекта (анализ неопределенностей и предположений)



Применение карточек типовых рисков



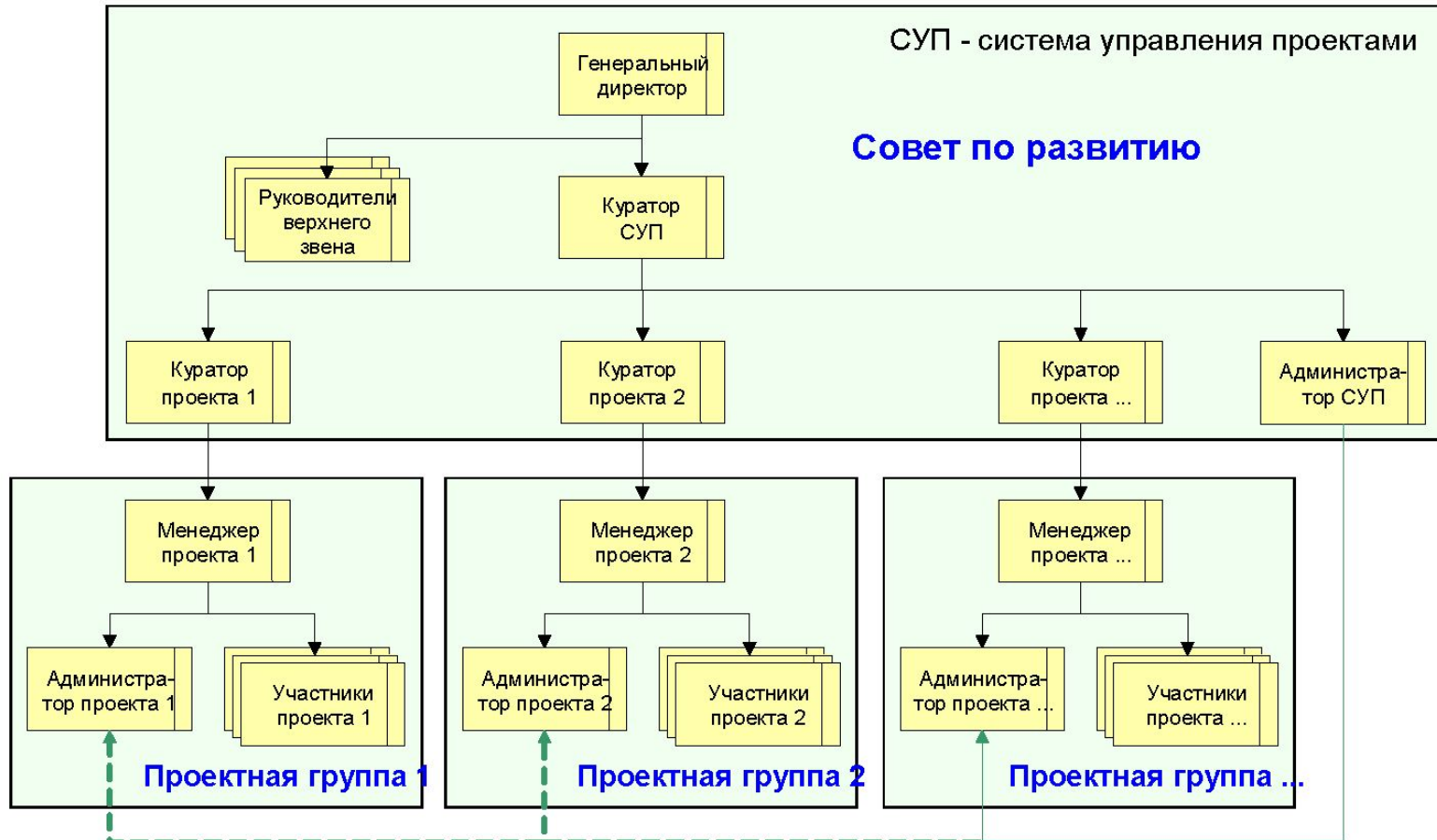
Проведение SWOT-анализа проекта

Техники учета рисков и управления ими

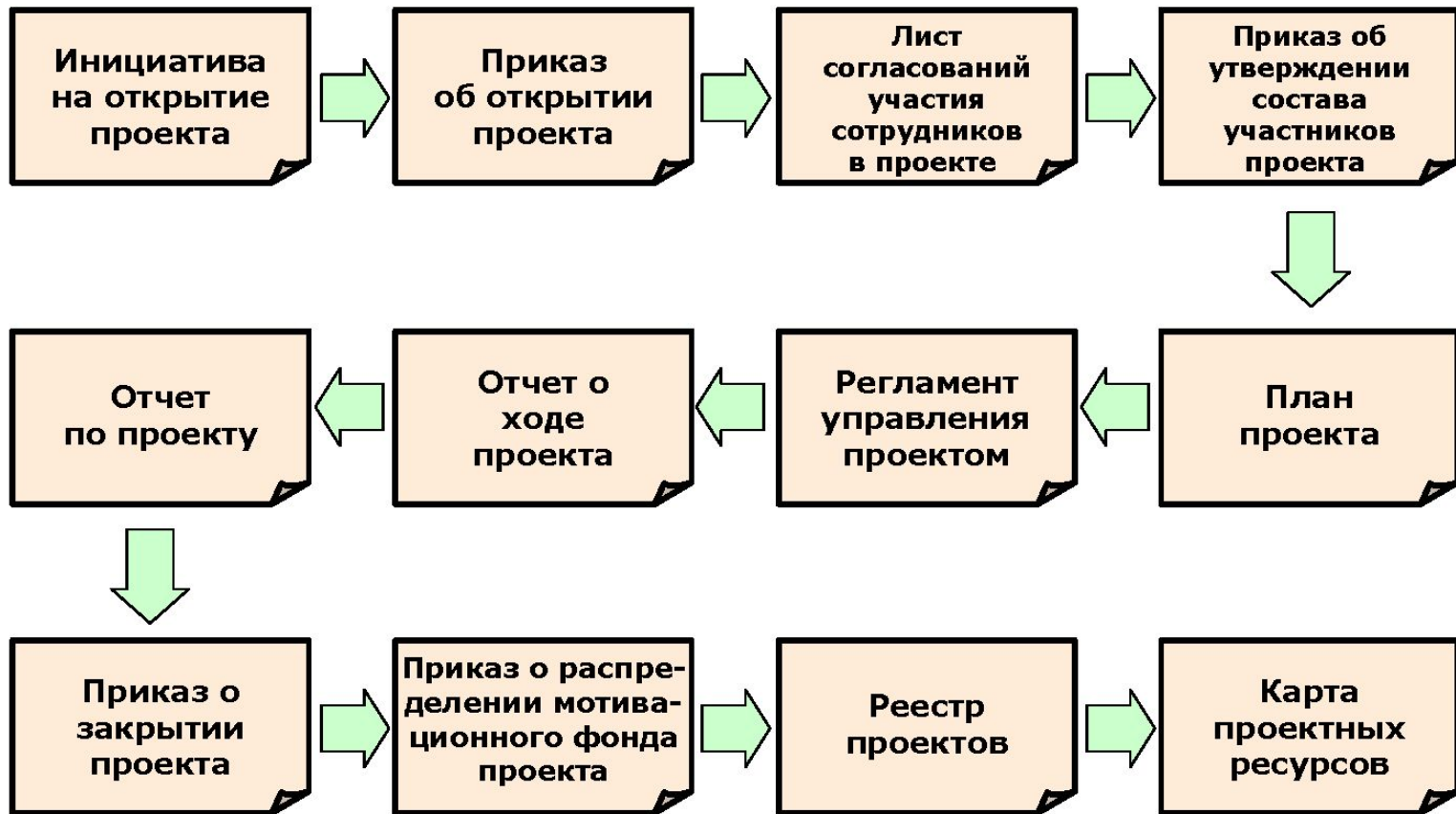
Методы	Название	Типы рисков
CPM	« Critical Path Method »- Метод критического пути	Не учитывает никакие риски
PERT	« Program Evaluation and Review Technique » Техника обзора и оценки программы	Учитывает только внутренние риски
GERT	« Graphical Evolution and Review Technique » Техника графической оценки и обзора	Учитывает внутренние и внешние риски

Раздел 9. Создание системы управления проектами (СУП) в компании

Организационная структура системы управления проектами⁰



Документы системы управления проектами



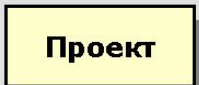
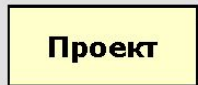
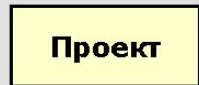
Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Процессные регламенты

Положение о системе управления проектами

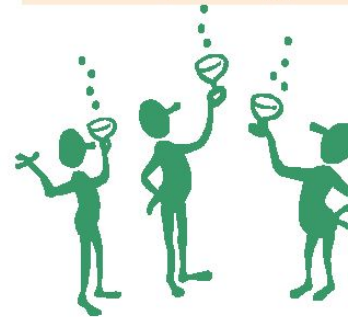


Положение об организации проекта

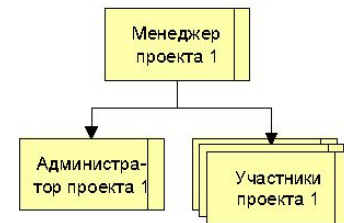


Положение о системе мотивации участников проекта

Структурные регламенты



Положение о Совете по Развитию



Положение о проектной группе



Положение о менеджере проекта

Раздел 10. Программные средства управления проектами

Этапы жизненного цикла проекта*	Типы систем	Представители
Преинвестиционный этап	Системы преинвестиционного анализа	Project Expert
Этап планирования, реализации и контроля	Системы календарного планирования	MS Project, Time Line, Spider Open Plan, Primavera, Artemis
Этап реализации и финансового контроля	Системы финансового контроля	Cobra
Этап документирования	Системы электронного документооборота	LanDocs Lotus Notes Staffware

Описание практических занятий семинара-практикума

В рамках проведения семинара участники выполняют следующие индивидуальные и групповые практические задания, основная часть которых базируется на примерах деятельности компании-заказчика:

- Разработка целей и результатов проекта
- Разработка иерархической структуры работ проекта (ИСР)
- Разработка структурной схемы организации проекта (ССО)
- Разработка плана проекта по вехам
- Разработка сетевой модели проекта и календарного план-графика работ
- Определение ресурсов и разработка бюджета проекта
- Групповое и индивидуальное планирование
- Проведение контроля проекта на предмет соответствия критическим факторам успеха
- Формирование идеальной проектной команды
- Разработка плана управления рисками проекта

Передаваемые компании-заказчику

дополнительные материалы

(только в рамках проведения корпоративного семинара-практикума)

- ❑ Результаты практических работ по планированию проекта вносятся в информационную систему управления проектами и предоставляются компании-заказчику в виде бизнес-модели проекта и отчета

- ❑ По окончании семинара участникам выдаются формы документов и информационно-методические материалы, необходимые для эффективного управления проектами и внедрения в компании системы проектного управления