

# **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ**

**к.т.н. доцент Гордеева Инна Александровна**

Все прожекты зело исправны  
быть должны, дабы казну  
зрящно не засорять и  
отечеству ущерба не  
чинить. Кто прожекты  
станет абы как ляпать, того  
чина лишу и кнутом драть  
велю.

Петр Первый (1672-1725).



# Применение УП - Статистика

Сокращение сроков	56
Сокращение бюджетов	53
Оптимизация управления требованиями	49
Рост доли успешных проектов	36
Повышение удовлетворенности клиентов	35
Оптимизация управления изменениями	34
Повышение удовлетворенности сотрудников	31
Сокращение времени обучения персонала	30
Повышение производительности труда	26



**80% ОРГАНИЗАЦИЙ ИЗ СПИСКА FORTUNE-500 ИМЕЮТ ОТРАБОТАННУЮ МЕТОДОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**



# Основные определения управления проектами

---

- Программа - множество взаимосвязанных проектов, обеспечивающих достижение поставленной цели в обусловленные сроки, с установленным бюджетом и необходимыми ресурсами
- Проект - уникальное множество взаимосвязанных работ с обусловленной датой начала (старта) и известными целями (задачами), достижение которых означает завершение проекта. При этом определен бюджет, требуемые ресурсы и качество результата
- Портфель проектов – множество проектов планируемых к реализации в данной организации, с учетом ограниченных ресурсов, времени поступления и приоритетов проектов
- Процесс - производственный процесс, обеспечивающий выпуск продукции для последующей реализации на рынке и получения прибыли
- Продукт - результат производственного процесса, проекта или программы, который обладает определенными потребительскими качествами с точки зрения рынка или заказчика

# Примеры типичных проектов

- организация нового производства
- развитие нового продукта
- внесение изменений в структуру, систему бизнес процессов, штатное расписание, внутренние стандарты предприятия
- изменение ситуации в компании за целевой период к лучшему
- конструирование и производство нового бизнеса
- реализация программы развития компании на основе формирования кластеров

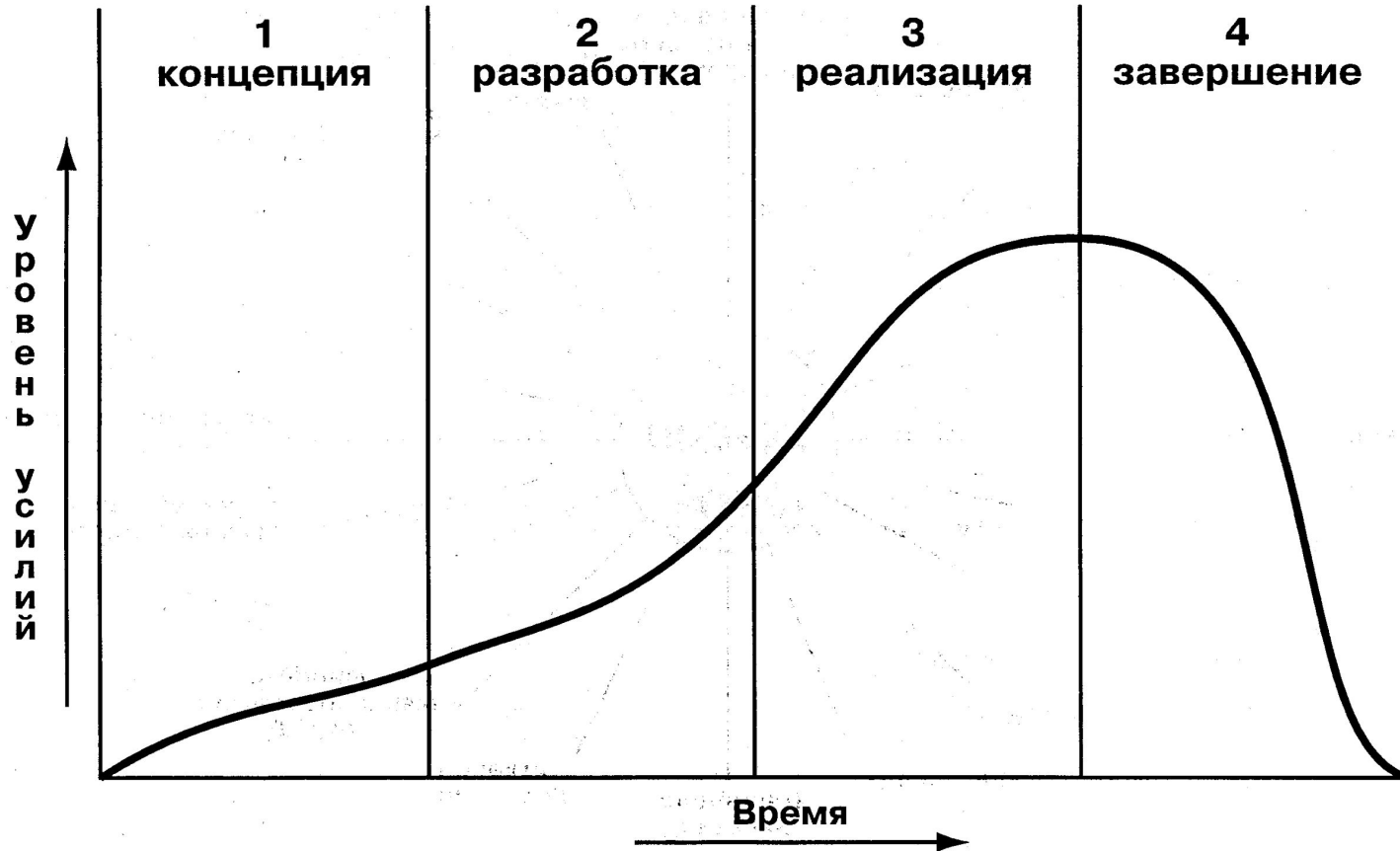


# Управление проектами-это:

- Управление временем
- Управление интеграцией
- Управление содержанием
- Управление стоимостью
- Управление человеческими ресурсами
- Управление коммуникациями
- Управление рисками
- Управление качеством
- Управление поставками и контрактами



# Жизненный цикл



Жизненный цикл - цикл реализации Программы, Проекта, Процесса или Продукта с момента зарождения *идеи изменения или начала* до момента *завершения* реализации.

"группы процессов управления проектом":

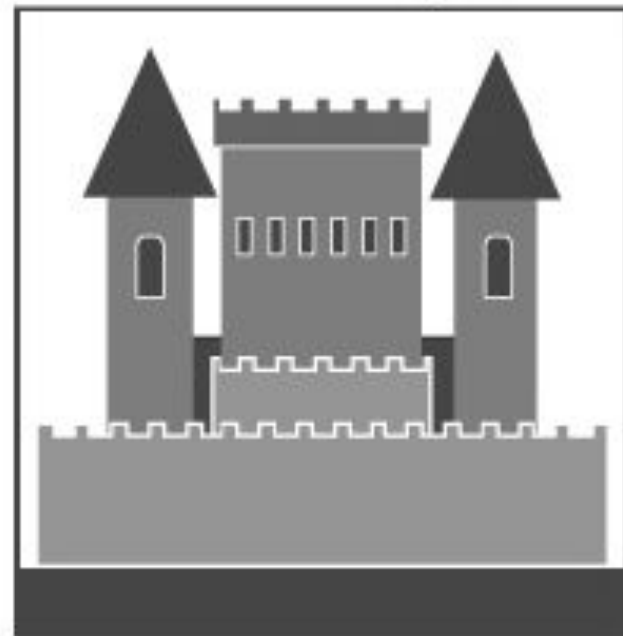
- Группа процессов инициации
- Группа процессов планирования
- Группа процессов исполнения
- Группа процессов мониторинга и управления
- Группа завершающих процессов.

# Формирование концепции проекта

As Is (Как есть)

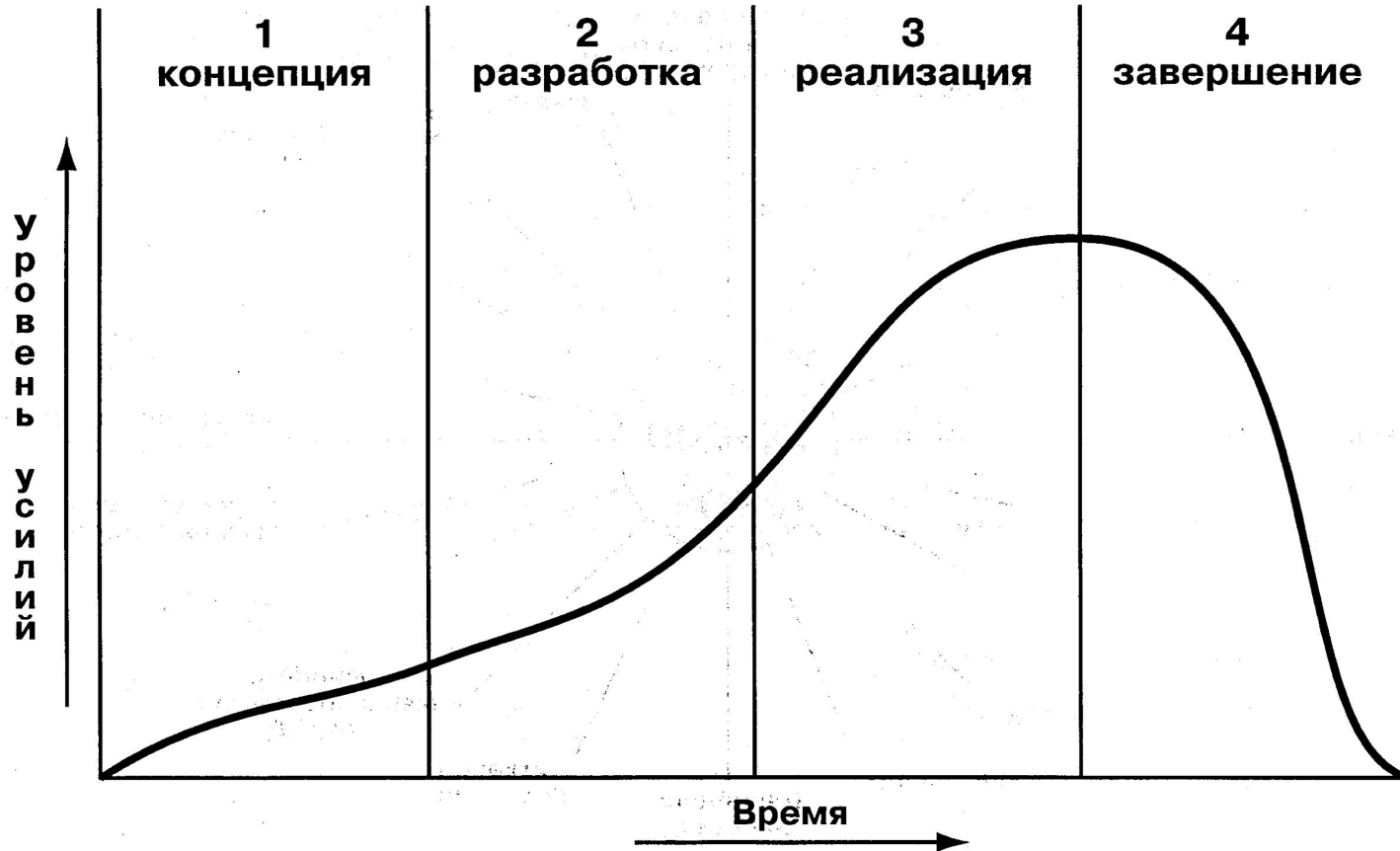


To Be (Как будет)





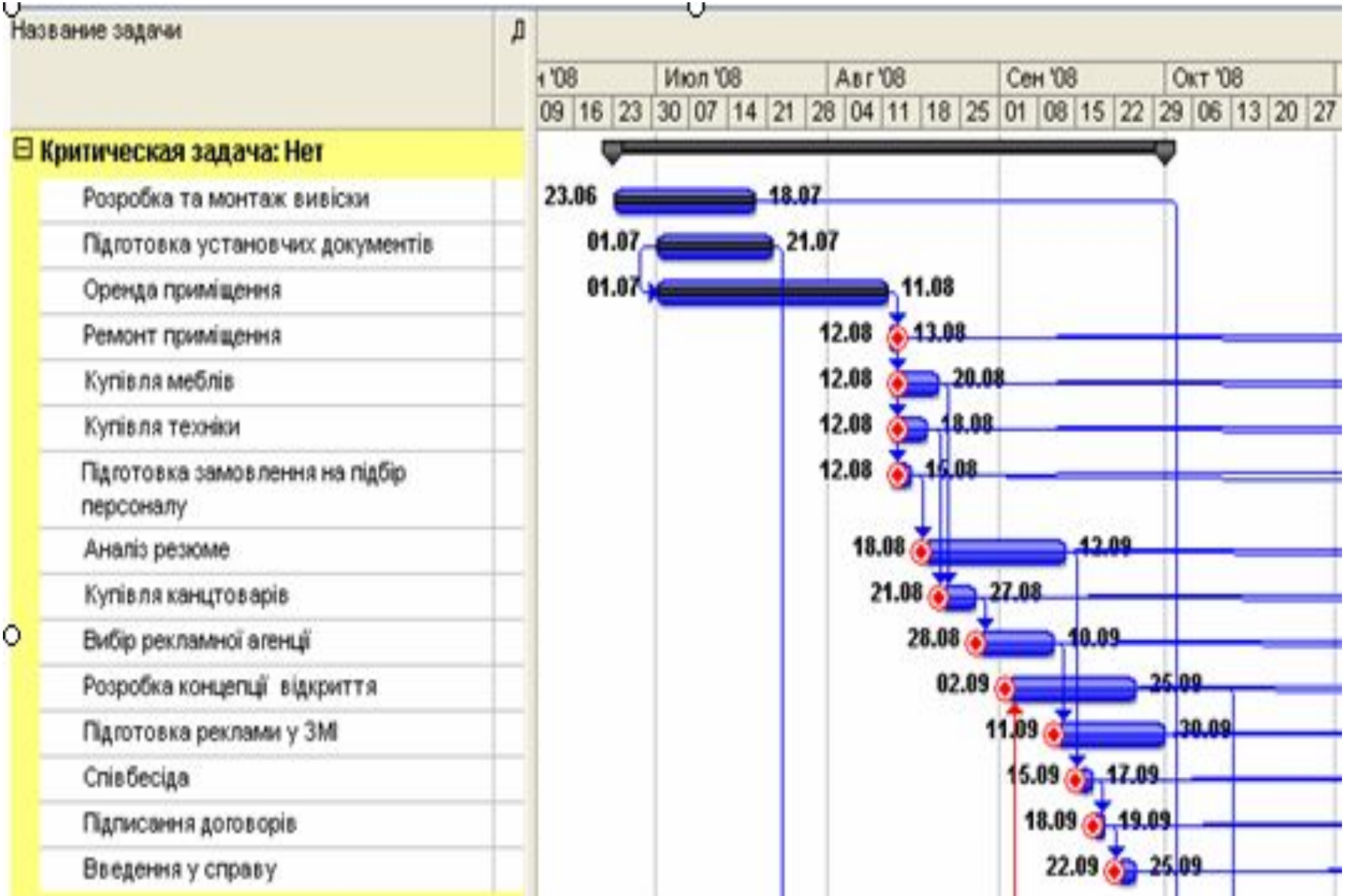
# Жизненный цикл



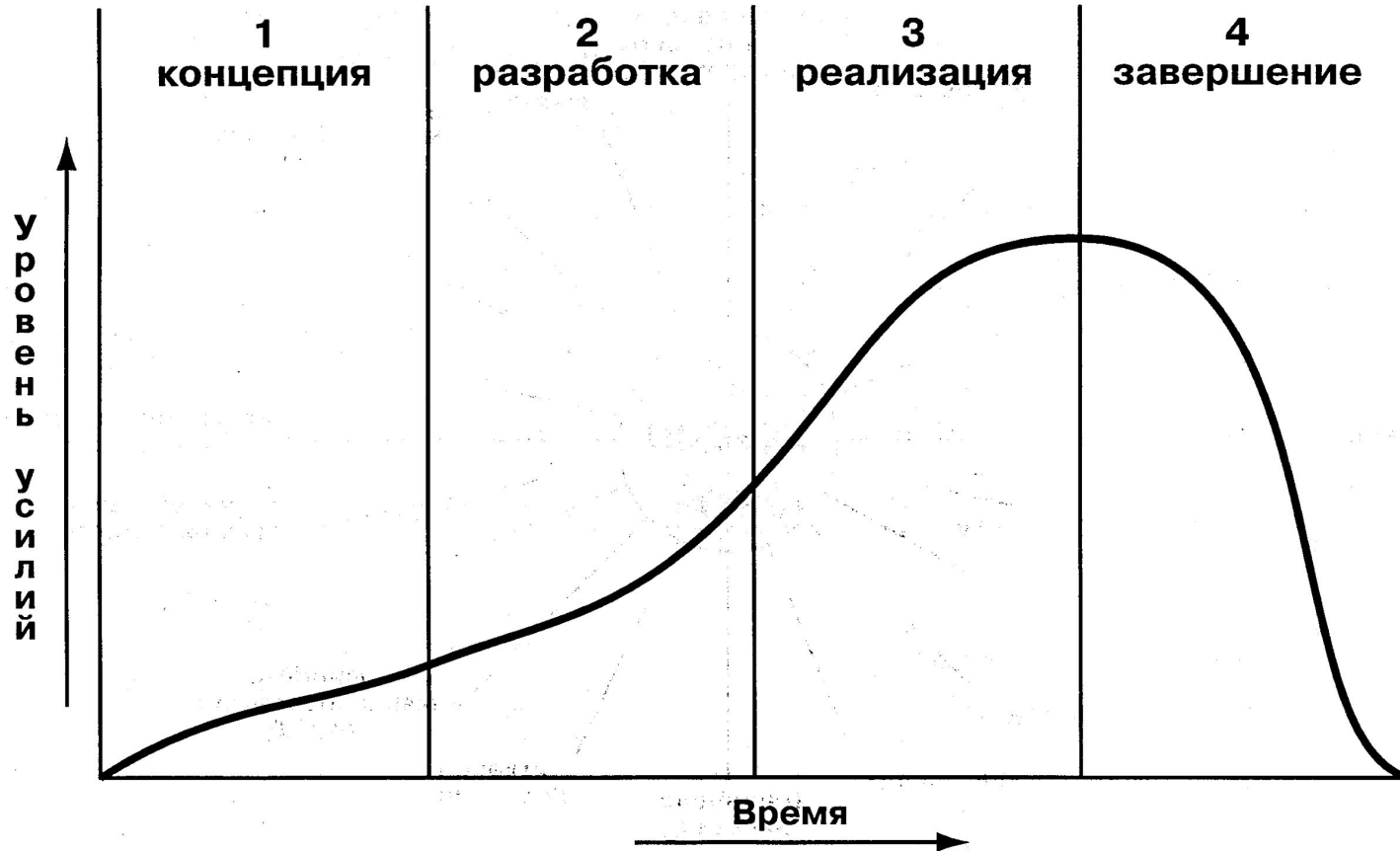
Жизненный цикл - цикл реализации Программы, Проекта, Процесса или Продукта с момента зарождения *идеи изменения или начала* до момента *завершения* реализации.

- "группы процессов управления проектом":
- Группа процессов инициации
  - Группа процессов планирования
  - Группа процессов исполнения
  - Группа процессов мониторинга и управления
  - Группа завершающих процессов.

# Планирование проекта



# Жизненный цикл



Жизненный цикл - цикл реализации Программы, Проекта, Процесса или Продукта с момента зарождения *идеи изменения или начала* до момента *завершения* реализации.

"группы процессов управления проектом":

- Группа процессов инициации
- Группа процессов планирования
- Группа процессов исполнения
- Группа процессов мониторинга и управления
- Группа завершающих процессов.



# ОЦЕНКА ИНТЕРЕСОВ

(принятие решения о возможности реализации)

## Инструменты:

- SWOT-анализ
- PEST-анализ
- Анализ заинтересованных сторон проекта (стейкхолдеров)
- Бизнес-планирование



## Этапы

- 1) Формулировка проблемы
- 2) Диагностика проблемы
- 3) Составление списка «стейкхолдеров»
- 4) Построение проблемного месива
- 5) Выбор конфигуратора
- 6) Выявление целей
- 7) Формирование критериев
- 8) Построение моделей
- 9) Эксперименты, обработка данных
- 10) Генерирование альтернатив
- 11) Выбор (принятие решения)
- 12) Реализация вмешательства

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → ©

# Последовательность этапов





...

# 1. Формулировка проблемы



# Формулировка проблемы

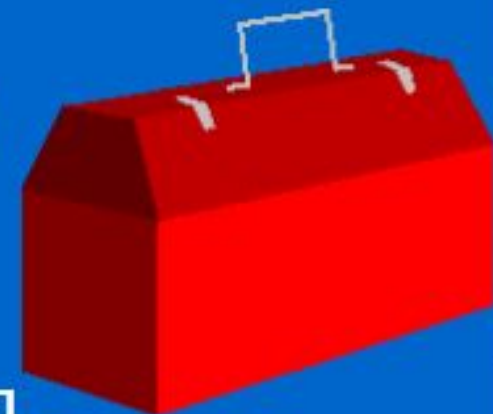
- Начальное определение проблемы может быть неполное, неточное, и даже неверное
  - Модель клиента неадекватна
  - Симптомы принимаются за проблему
- Возможно, что надо решать другую проблему



## 2. Диагностика проблемы

- Цель – поставить диагноз, т.е. определить к какому типу относится проблема.
- «Ищи то, что является общим для каждой неудачи и что никогда не появляется в случае успеха.»

Дж. Милл





# Стейкхолдеры

*(или заинтересованные стороны проекта)*

**(от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса»**

**Заинтересованными сторонами** являются люди или группы людей, которые имеют или считают, что они имеют, законные требования к некоторым аспектам проекта.



*Требуют внимания к их законным или надуманным (намышленным) интересам*

# Карта заинтересованных сторон



$x/y$ ,  $x = -5 \div +5$  - сила поддержки / противодействия стейкхолдера  $y = 0 \div 5$  - сила влияния стейкхолдера

$n = 1, 2, 3$  - номер области влияния лидера (степень возможности влияния лидера на стейкхолдера)



**Пример:** Проект строительства Южноукраинской АЭС в Николаевской области предусматривал обеспечение электричеством промышленных мощностей региона, который развивался, с частичным преобразованием естественной инфраструктуры местности, в частности создание большого искусственного озера для

охлаждения рабочих ядерных реакторов. Была построена большая дамба в 400 метрах вверх под реки Южный Буг, из которой набиралась вода в это искусственное озеро. Во время строительства третьего энергоблока защитники окружающей среды, а именно Партия зеленых, обеспокоились через возможные социальные и экологические последствия этого проекта, который должен был возбудить интерес к природным ресурсам этого региона. Экологи выступили против строительства АЭС и перегородили пути к АЭС живой цепочкой. На протяжении недели ни один грузовик не попал на строительную площадку. Выполнение проекта приостановили.



# ***Первичные заинтересованные стороны***

**имеют юридически обоснованные контрактные  
взаимоотношения с проектом**

- 1** ***К первичным заинтересованным сторонам относятся:***
- \* заказчики проекта,***
  - \* поставщики,***
  - \* функциональные группы,***
  - \* инвесторы,***
  - \* а также государственные инстанции, которые устанавливают обязанности для выполнения законов и распоряжений***

# **Вторичные заинтересованные стороны**

**влияют на проект или подвергаются его действию, но при этом не имеют постоянного отношения к проекту и не имеют ключевого значения для его осуществления.**

**2**

К вторичным заинтересованным сторонам относятся:

- \* СМИ,
- \* туристы,
- \* семьи,
- \* Политические партии
- \* и группы с особыми интересами, которые могут сформировать положительную или отрицательную общественную мысль о цели проекта и средствах его осуществления.

Управление вторичными заинтересованными сторонами создает много проблем и для руководителя проекта, и для других руководителей предприятия, ведь последние не имеют никаких законных оснований для влияния на них и не связаны договорными отношениями. Тем не менее вторичные заинтересованные стороны способны в большей мере влиять на проект и его результаты - положительно или негативно. Фактически руководитель проекта может использовать лишь посторонние связи, свои знания, силу убеждения - вообще любые формы сотрудничества с этими заинтересованными сторонами и влияния на них.

**Возможные  
интересы  
стейкхолдеров**



# Акционеры

- размер годового дивиденда
- повышение стоимости их акций
- рост стоимости компании
- прибыль
- надежность, стабильность

# Менеджеры

- размеры их жалованья и премий
- ВИДЫ ВОЗМОЖНЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДОХОДОВ
- социальный статус, связанный с работой в компании
- уровни ответственности
- количество и острота служебных проблем

# Работники

- гарантии занятости
- уровень реальной заработной платы
- условия найма
- возможности продвижения по службе
- уровень удовлетворения работой



# Потребители

- желаемые и качественные продукты
- приемлемые цены
- безопасность продуктов
- новые продукты в подходящие сроки
- разнообразие выбора

# Государство

- обеспечение занятости
- выплата налогов
- соответствие деятельности требованиям закона
- вклад в экономический рост региона
- вклад в местный бюджет

# Сообщества

- забота об окружающей среде
- поддержка местной общественной деятельности
- проведение акций социальной ответственности
- диалог с группами влияния
- контроль над производством и сотрудниками



# Анализ заинтересованных сторон проекта

- **Шаг 1:** Определить все потенциальные заинтересованные стороны проекта и существенную информацию о них, такую как роли, отделы, интересы, уровни знаний, ожидания и уровни влияния
- **Шаг 2:** Определить степень потенциального влияния или поддержки, которые может оказать каждая из заинтересованных сторон проекта, и классифицировать их таким образом, чтобы можно было определить подход к ним.
- **Шаг 3:** Оценить, каким образом ключевые заинтересованные стороны проекта скорее всего будут реагировать или действовать в разнообразных ситуациях, для того чтобы спланировать, как повлиять на них с целью усиления их поддержки и сокращения потенциальных отрицательных влияний.

# Определение заинтересованных сторон проекта

## 1. Реестр заинтересованных сторон проекта

Включает:

- идентификационную информацию
- оценочную информацию
- классификацию заинтересованных сторон проекта

## 2. Стратегия управления заинтересованными сторонами проекта

**Матрица анализа заинтересованных сторон**

Заинтересованная сторона проекта	Интерес (ы) заинтересованной стороны в проекте	Оценка влияния	Потенциальные стратегии для обеспечения поддержки или сокращения числа препятствий

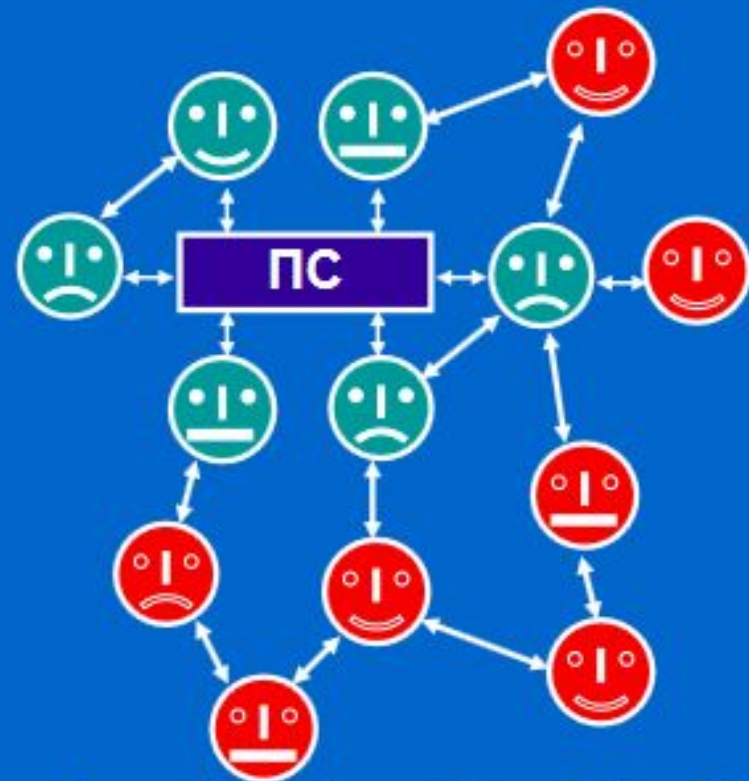
### 3. Составление списка «стейкхолдеров»

- Цель - перечислить  
ВСЕ  
заинтересованные  
стороны, чтобы в  
дальнейшем учесть  
их интересы



# Составление списка «стейкхолдеров»

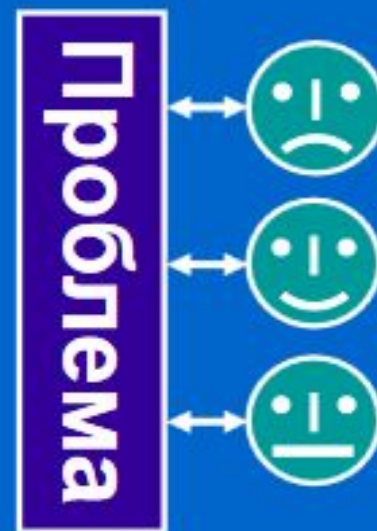
Составление списка «стейкхолдеров» Трудность первая - открытость систем (невозможно перечислить всех) Выход - выделять непосредственных (прямых) участников и рассматривать их как представителей интересов косвенных участников ПС





## 4. Построение проблемного месива

Составление списка «стейкхолдеров»  
Приемы Выделить проблемосодержащую и проблеморазрешающую системы  
Выделить вышестоящие, нижестоящие, рядом стоящие системы, саму систему  
Выделить безмолвных участников  
Включать самого системного аналитика



# Построение проблемного месива

Построение проблемного месива  
Проблемное месиво - список оценок ситуации всеми стейкхолдерами Для построения улучшающего вмешательства надо работать не с проблемой клиента, а с проблемным месивом Проблемное месиво = проблематика (система проблем) Problem mess Проблема



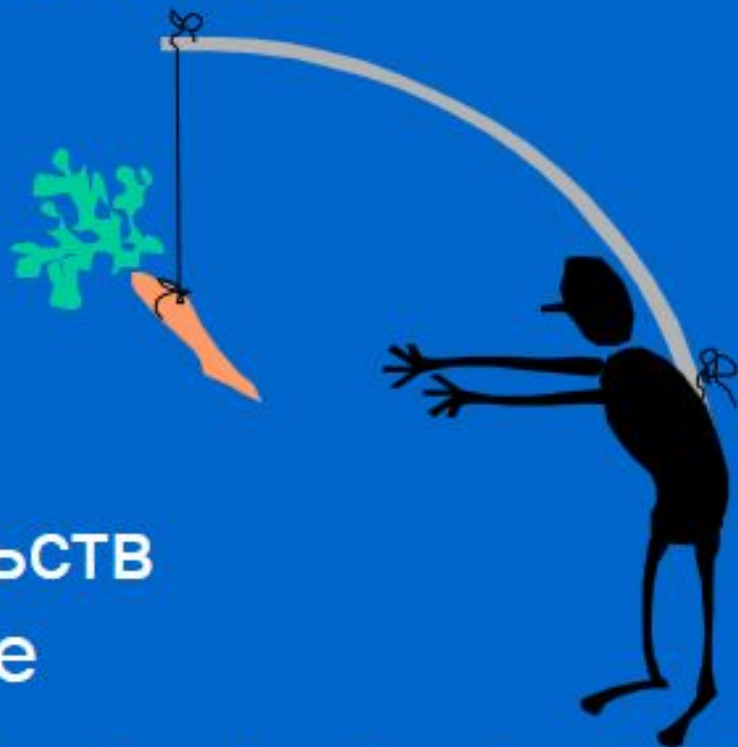
# Построение проблемного месива

## Роль проблемного месива

- В случае нехватки ресурсов встает выбор - какие проблемы решать

Ответ - в понятии оптимальности:

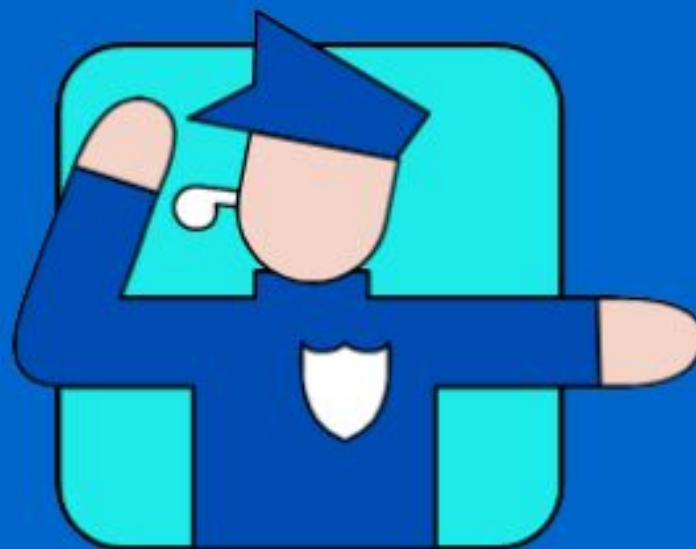
Из всех возможных улучшающих вмешательств отбирается оптимальное



# 5. Выбор конфигуратора

**Выбор конфигуратора**  
Модель проблемной ситуации - абстрактная, языковая

**Конфигуратор -**  
минимальный набор языков для адекватного описания проблемной ситуации



# 6. Выявление целей

## Выявление целей

Причины расхождения  
объявленных и истинных  
целей

Нежелание  
Неспособность  
Множественность целей  
Трудно отличить цели и  
средства  
Цели образуют  
иерархию  
Изменение целей со  
временем





# Выявление целей

Дерево  
(иерархия)  
целей

Система ценностей

Общие цели

Частные цели

Задачи

Средства



# Методы обследования

Метод	Достоинства	Недостатки
Интервью	Позитивные отношения с субь. Гибкость вопросов	Затраты времени Пристрастность
Анкетирование	Анонимность Не требует времени Возм. обдумывание	Сложн. разраб. анкет Негибкость Формальность
Наблюдение	Дает понимание, как система работает на самом деле	Трудн. интерпретации Затраты времени Измен. повед. людей
Изучение документации	Описывает, как система должна раб.	Требует времени М. не существовать

## 7. Формирование критериев

Выбор средств сравнения  
вариантов решений  
(альтернатив)

- Критерий - модель цели
- Задача - отразить интересы стейкхолдеров





**СТРАТЕГИИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО  
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

# Работа с потребителями

- Информирование
- Совместный поиск решений
- Максимальная обратная связь
- Открытость
- Честность
- Клиентоориентированность



# Работа с поставщиками

- формирование системы «точно вовремя»
- создание сети поставщиков
- работа с цепочками поставок
- системное решение проблем поставщиков
- информационная открытость и обсуждение

# Работа с госорганами

- Совместное определение проблем и методов решения
- Планирование совместных проектов
- Лоббирование и участие в законотворчестве
- 100% клиентоориентированность

# Работа с сообществами

- Привлечение лидеров сообществ в качестве экспертов
- Участие представителей сообществ в стратегическом планировании
- Пропаганда ценностей компании
- Помощь и поддержка социальноуязвимых групп

# Бриджинг

- Одной из ключевых стратегий является налаживание долгосрочного стратегического партнерства - бриджинг
- Больше открытости, больше информации
- Больше доверия, больше пользы
- От информирования к совместному созданию (проектирования, производству, логистике или обслуживанию)

# Нетворкинг

- Построение сетевых структур из подразделений компании и стейкхолдеров
- Делегирование и аутсорсинг
- Использование социальных сетей
- Использование новейших информационных и коммуникационных технологий



# Конфликты ожиданий стейкхолдеров

- Акционеры и менеджеры
- Менеджеры и работники
- Акционеры и поставщики
- Менеджеры и местные сообщества

Примеры...

# Стратегические решения

- Создание союзов по взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами и решению системных проблем (ассоциации, совместные проекты)
- Включение стейкхолдеров в бизнес-модель и усиление взаимного влияния (создание местных субподрядчиков)
- Привлечение стейкхолдеров к принятию решений в качестве консультантов

# Частые ошибки

- Планирование проекта для стейкхолдеров без учета их интересов
- Реагитрование на проблемы тогда, когда они уже вышли из-под контроля
- «Развращение» отдельных групп чрезмерным вниманием
- Компромисс, уступки или давление
- Неспособность увидеть завтрашний день
- Бессистемность

# методы управления внешними стейкхолдерами

- От давления к партнерству,
- От взаимных обвинений к диалогу,
- От демонстрации силы к сотрудничеству
- От реактивности к проактивности
- Стратегия глухой защиты
- Стратегия безапелляционного нападения
- Стратегия взаимного обогащения

**А теперь  
вопросы  
???**