

BRAND - Synergetic Глобальная инициатива ООН по социально ответственному бизнесу
Strategy (BSC / KPI) **LEADERSHIP** (CEO/CIO/CFO/PMO/HRO) **Project &**
Budgeting **Business Performance Management** **Program Management**
Software Engineering **Forecasting** **Project Portfolio Management**
Strategic thinking and planning Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®) Corporate exchequer
Project (industry) outsourcing Strategically - focused CRM **User Experience / Usability**

"О подходах к разработке основ бизнес-синергетики лидерства, управления и конкурентоспособности для экономики Казахстана"

Доклад

на IV Международном Форуме «Факторы, влияющие на конкурентоспособность»

Цель выступления:

Привлечь внимание к плохо осознаваемым, но основным факторам препятствующим росту национальной конкурентоспособности и производительности труда, в первую очередь в МСБ и несырьевых отраслях – отсутствию, пренебрежению или несовершенству комплексных и интегрированных систем управления бизнесом, базирующихся на лидерстве вкуче с «мягкими элементами» управления в деятельности казахстанских предприятий и организаций – т.е. тому чему пока системно не учат ни в одном Вузе РК



Владимир Затолокин, IPMA – Level C,
Директор ТОО «Софтпромпроект» ГК «Софтпром»,
Президент ОФ «Академия проектного менеджмента»,
Директор проекта «Алматинская школа управления и конкурентоспособности» - www.softprom.kz

КРАТКО – О сути проблемы, обсуждению которой посвящено выступление

Для реализации Стратегии индустриально-инновационного развития, Программ «Казахстан - 2030», «Казахстан - 2020» и вхождения Казахстана в 50 наиболее конкурентоспособных стран мира требуется быстрое наращивание критической массы современных профессионалов – управленцев высшего и среднего звена управления, как в крупном бизнесе, так и в МСБ



Ключевые факторы конкурентоспособности

1) **Необходимость постоянного обучения («интеллектуальное общество»)**

2) **Освоение лучших мировых практик** в области эффективного управления бизнесом на принципах **Leadership** и глобальной инициативы ООН по социально ответственному бизнесу (СОБ)

СОБ – обеспечивает соответствие деятельности и стратегии компаний всеобщим принципам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции
Leadership - комплексная система понятий, навыков, инструментов и технологий, являющихся движущей силой развития современного бизнеса и общества.

Стандарты управления, в т.ч. ISO конкурентоспособность не обеспечивают, они лишь дают компаниям возможность производить усредненный и приемлемый обществу уровень качества продуктов, услуг. **Лидеры конкурируют на уровнях порядком выше общеприменимых стандартов через бенчмаркинг лучших практик.**

Гуру конкурентоспособности

«... Competitiveness of modern models of business is in the conditions of globalisation = Harley Davidson (is an example of a qualitative product / services) + DELL (global outsourcing) + IBM (the flat or project-focused and virtual control systems of business) ...» – **Tom Peters**, the guru of management

«... Конкурентоспособность современной модели ведения бизнеса в условиях глобализации = Harley Davidson (пример качественных продуктов и услуг) + DELL (глобальный аутсорсинг) + IBM (плоские или проектно-ориентированные виртуальные системы управления бизнесом) ... » - **Том Питерс**, гуру в области управления

Том ПИТЕРС:

Проектное управление может/должно вырасти из любой функции....

Вся власть менеджерам проектов!

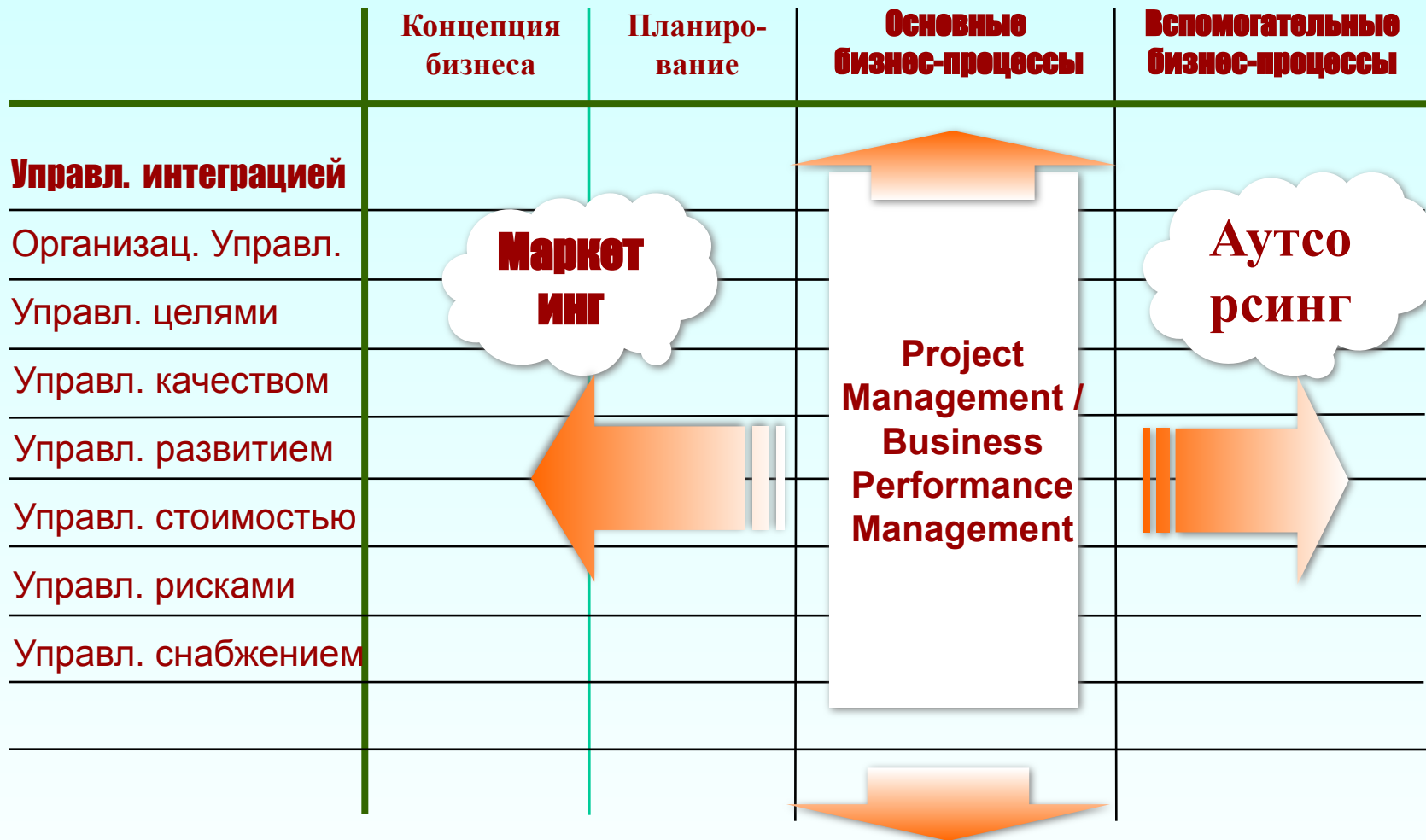
Менеджеры кросс - функциональных проектов контролируют ... ***затраты.***

Менеджеры научно-исследовательских проектов контролируют ... ***оценку результатов.***

Менеджеры проектов, руководящие кросс - функциональными командами, управляют ... ***всем.***

Ключевые аспекты современного менеджмента

Leadership



Информационная система управления

I - МАРКЕТИНГ

- **Кто Конкуренты?**

Казахстанские, российские , украинские, узбекские,... компании?

Из того, что говорили ранее ответ конечно же НЕТ.

**И основная проблема –
Низкая эффективность и профессионализм
менеджеров практически всех несырьевых
отраслей Казахстана**

II - Сфера управления проектами



Что делают менеджеры проектов? (Toney, 2002)

1. Любая компетенция менеджера проекта одинакова и для руководителей предприятия.
2. Лидерские качества наиболее важны, чем технические навыки.

Требования к менеджеру проекта

- **Наличие:**

- соответствующего опыта

- сертификата по управлению проекта

2 основных сертификации: IPMA (не ниже уровня «С» и/или PMP (PMI))



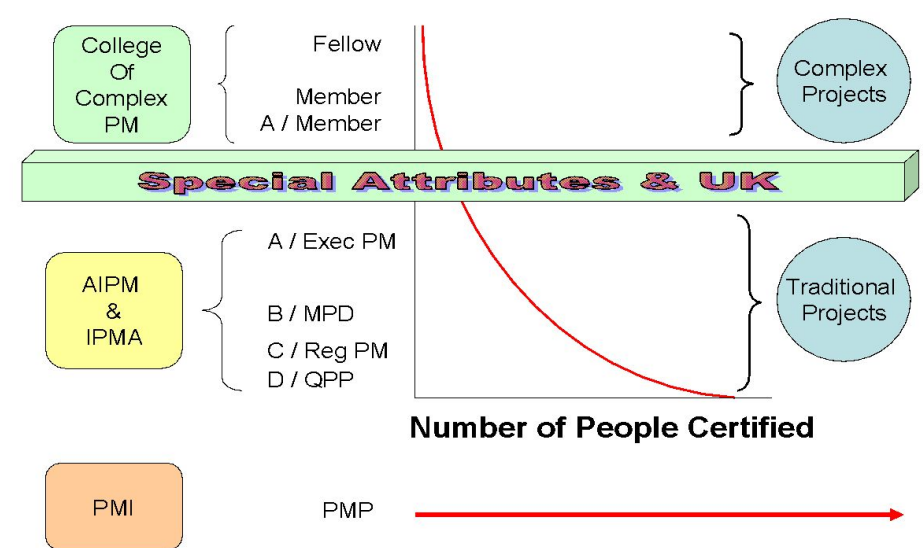
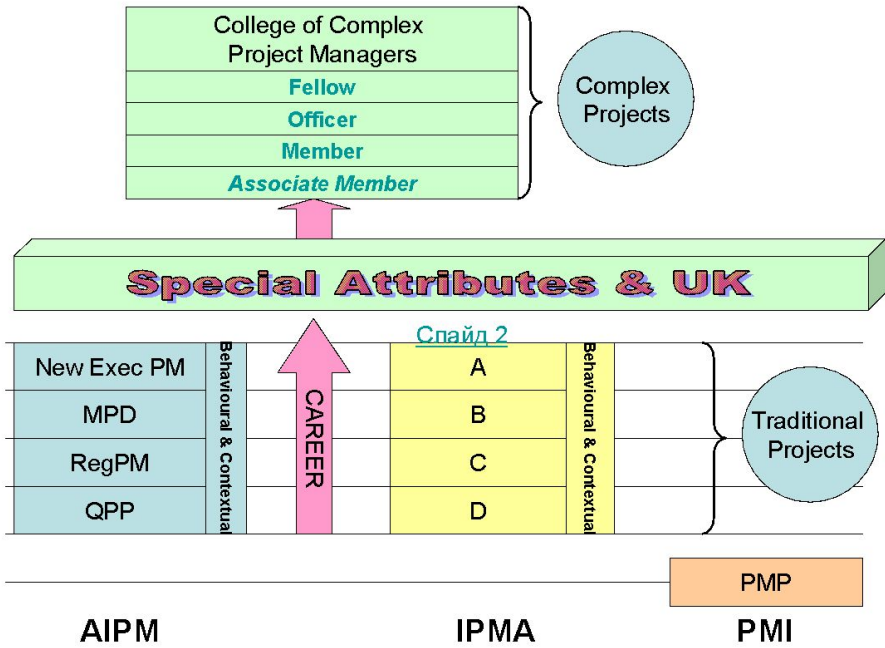
Стандарты УП

Обзор ассоциаций УП

- *PMI – Project Management Institute*
- 1969 г., 250 000 членов, www.pmi.org
- *IPMA - International Project Management Association* (Международная ассоциация управления проектами), Европа кроме UK,
- *Prince*, Великобритания
- *Australian Institute of Project Management* (Австралийский Институт управления проектами)
- *Japan Project Management Forum*



Особенности адаптации международных стандартов в сфере Project Management



Факторы успеха AIRM

Основные разделы CS for CRM:

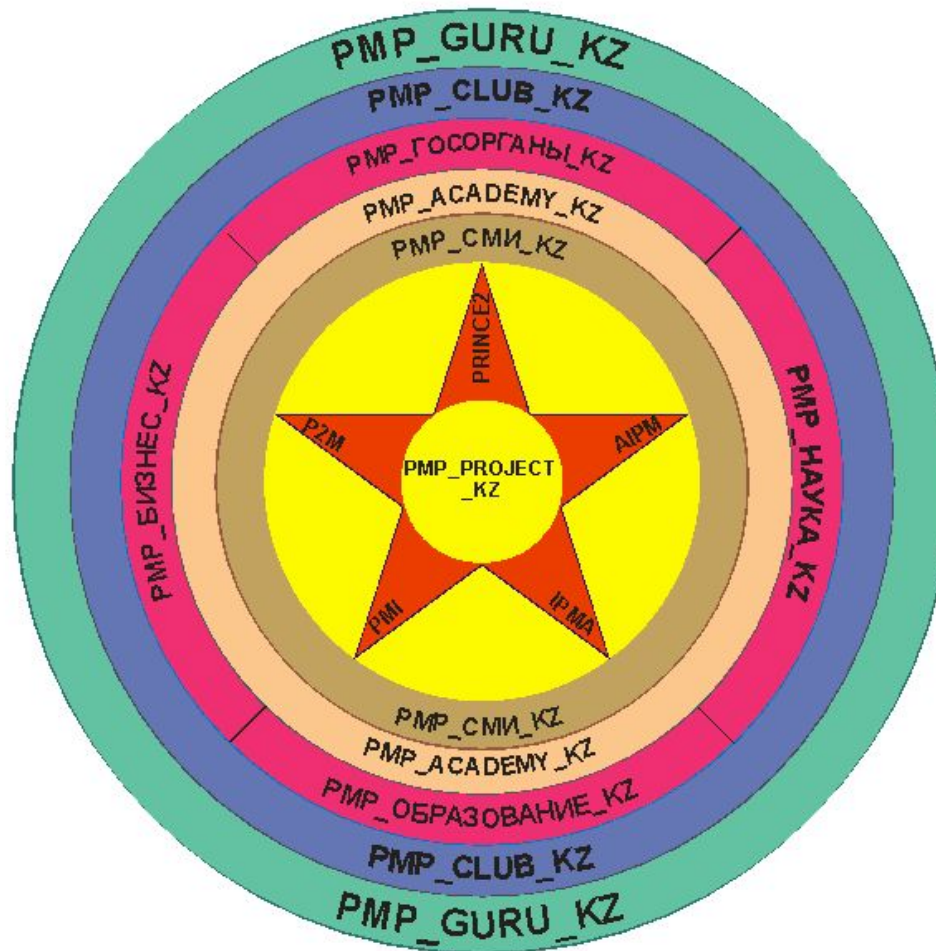
- детальная информация о разработчиках CS for CRM
- характеристики сложных проектов
- фон и развитие стандарта
- философия и структура
- описание ролей и опыт
- элементы компетентностей и действий на рабочем месте
- поддержка знаний
- специальные признаки
- легализация и сертификация CRM
- новые компетентности для традиционных менеджеров проектов
- глоссарий

Виды компетентностей и спец. признаки CRM:

- стратегия и управление проектами
- планирование бизнеса, жизненный цикл управления, сообщение и измерение выполненных работ
- изменение и трансформация
- инновации, творческий потенциал и совместная работа
- организационная архитектура
- системная интеграция
- лидерство
- культура и социум
- честность и управление
- специальные признаки

Наши казахстанские вехи системного развития проектного менеджмента напрямую связаны с проведением в Алматы в 2002 – 2004г.г. при активной поддержке Акимата г. Алматы и Правительства Казахстана первых Международных Симпозиумов по этой тематике, участием казахстанских специалистов в международных Форумах IPMA и PMI.

Концептуальная схема Видения механизма развития проектного менеджмента в Казахстане (одобрена PMP_Club_Kz – 2006г)





Рынок труда
Рейтинги, награды, зрелость

Государственные классификаторы профессий и услуг

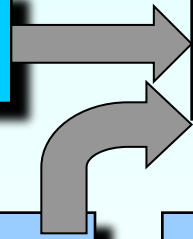
Подготовка к.т.н. и д.т.н.

Серт-я PMI, IPMA, P2M, Prince2, AIPM

Программа подготовки магистров

Программа подготовки практиков

Факультативы / курсы в детских садах, школах, колледжах и Вузах Казахстана Казахстана



Гуру конкурентоспособности

2) **Dr. Jerry Brightman** is currently President of The Leadership Group (TLG). TLG is focused on helping leaders and their teams understand and actualize those behaviors that will make them great. TLG, located in Canaan, New Hampshire, was created in 1996. Its clients are typically from Fortune 500 companies.

2) Джерри Brightman в настоящее время президент TLG. TLG сосредоточено на оказании помощи лидерам и их командам в понимании и актуализации тех моделей бизнес-поведения, что сделает их великими. TLG было создано в 1996 году. Сейчас ее основные клиенты входят в топ- 500 лучших компаний мира.

the Way: Through a system and highly professional business education / consultation the operating case of heads of the enterprises and organizations of Kazakhstan in sphere of Leadership, Project & Program Management, Business Performance Management and Outsourcing

Путь: Через систему и высокопрофессиональный бизнес-образования / консультаций руководителей высшего и среднего звена управления предприятий Казахстана в сфере Leadership, Project & Program Management, Business Performance Management and Outsourcing

Leadership

Главная задача и цель **Leadership** заключается в помощи лидерам бизнеса и их командам в понимании и реализации того поведения, которое сделает компании **конкурентоспособными на длительный срок**.

Международные эксперты определяют понятие **Leadership** как систему, включающую в себя:

- 1 - leadership development;
- 2 - organizational learning;
- 3 - action learning;
- 4 - culture change;
- 5 - change management = project & program management;
- 6 - systems thinking;
- 7 - dialogue and communication;
- 8 - team learning;
- 9 - executive mentoring and coaching.

Dr. Jerry Brightman - President of The Leadership Group (TLG).

Почему консультанты уровня Dr. Jerry Brightman нужны в качестве экспертов национального статуса Правительству и бизнес-сообществу Казахстана?

В 80-х годах Jerry - *Исполнительный Директор Международного Института Рынка (International Marketing Institute - IMI) Гарвардского Университета*, который первым ввел курс обучения топ-и мидл-менеджеров со всего мира на интенсивной шестинедельной программе по синергетике лидерства и управления. Dr. Jerry Brightman был ее основным разработчиком. Позднее он стал Старшим Консультантом *Ассоциации Инноваций (Innovation Associates (IA))*, где помог *Dr. Peter Senge* написать текст курса [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization](#) (по проблематике лидерства и саморазвивающихся организаций), затем в *Creative Leadership CCL*, в т.ч. с 1991 года как *Старший Партнер. Creative Leadership* – главный институт и мировой центр компетенции обучения лидерству регулярно занимает первое место в Global Top-10 of Leadership Training in *Business Week* and *The Economist*. Jerry Brightman в *Creative Leadership* был ведущим сертифицированным тренером Программы Развития Лидерства (ЛДП), в т.ч. по курсу «Effecting Change», а также разрабатывал программы развития лидерства для клиентов CCL во всем мире.

Что выделяет Jerry от других консультантов по лидерству – это его уникальные возможности объединить теорию и практику бизнеса с теорией и практикой лидерства, т.к. 8 лет он был вице-президентом глобальной корпорации с оборотом более \$ 5 млрд., примерно столько же он активно консультирует и обучает (провел семинары в более чем 100 странах мира). Фактически именно Jerry создал новую науку управления и начиная с TLG (с 1997 г.) он консультирует частный бизнес и госструктуры в Сингапуре, Италии, России, Колумбии, Канаде, Великобритании., Франции, Коста-Рике, Мексике, Аргентине, Бразилии, Венесуэле, во всех штатах США. Он работает с множеством престижных глобальных клиентов, включая Wendy's International, Xerox, GlaxoSmithKline, GE Medical Systems, the Project Management Institute (PMI), the Center for Creative Leadership, the Boston Consulting Group, the International Institute of Finance, Eli Lilly (Canada), OIE (Italy), Leonisa (Colombia), Sanofi-Synthelabo (France), Massachusetts Institute of Technology (MIT), The Gordon Institute of the Tufts school of Engineering, the Schott Foundation, etc.

Основной критерий любого топ-менеджера – наличие СТРАТЕГИИ развития предприятия, группы предприятий (отрасли)



Стратегические цели и методы достижения

По настоящему увлекательным менеджмент становится только в периоды кризиса, драматический выбор между неприемлемым и губительным максимально мобилизует менеджера, доставляя наслаждение от настоящих побед и поражений

Стратегирование Инфраструктура

«...самая главная проблема - ослабление воли... Колебания, шараханья из стороны в сторону, привычка откладывать самые трудные задачи на потом. Пора наконец вступить в прямой контакт с проблемами...»

Стандартизация

«...другая большая проблема - отсутствие твердых и общепризнанных правил. Правила нужны и важны всем и везде...»

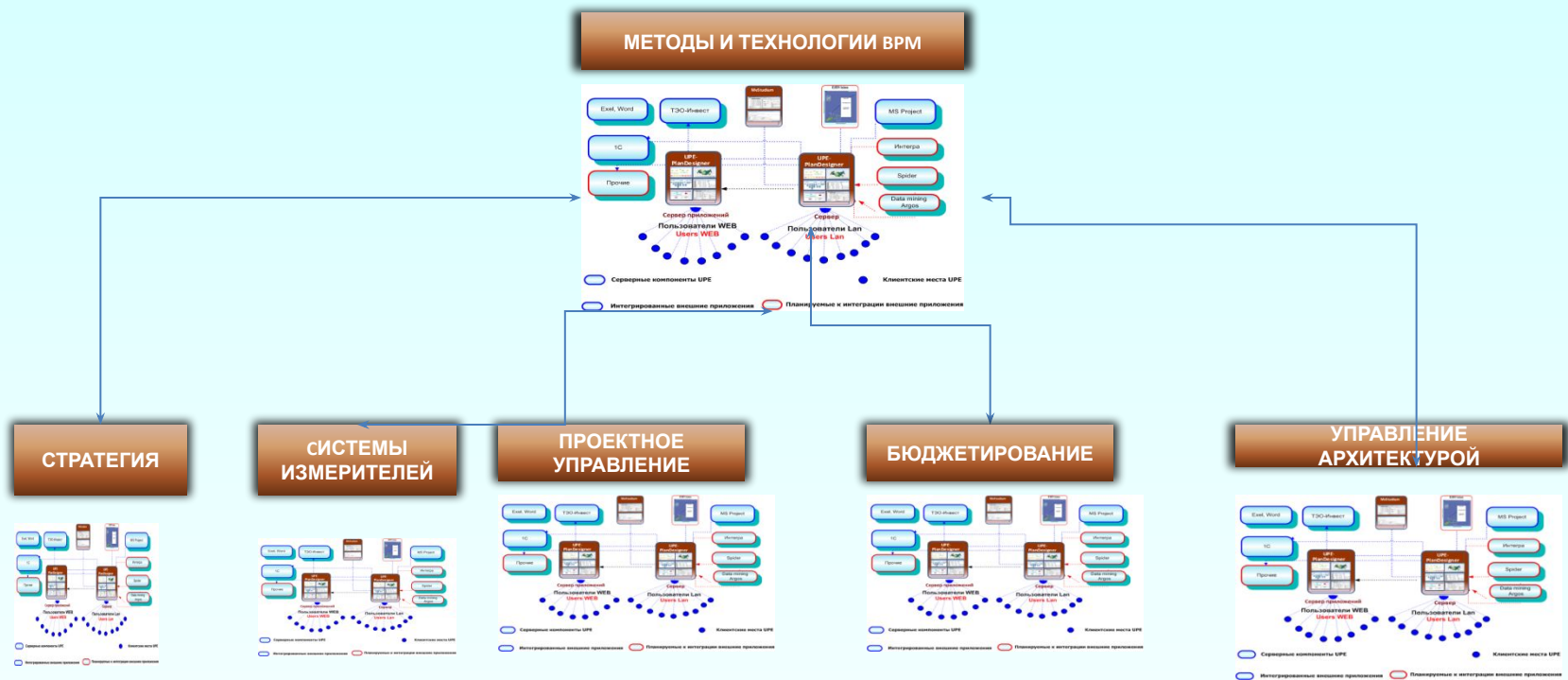
Инвентаризация Инвестиции

«Мы очень плохо представляем себе, каким ресурсом сегодня владеем... нужна большая инвентаризация...Нужны достоверная перепись и надлежащий учет всего, что в ней есть...»



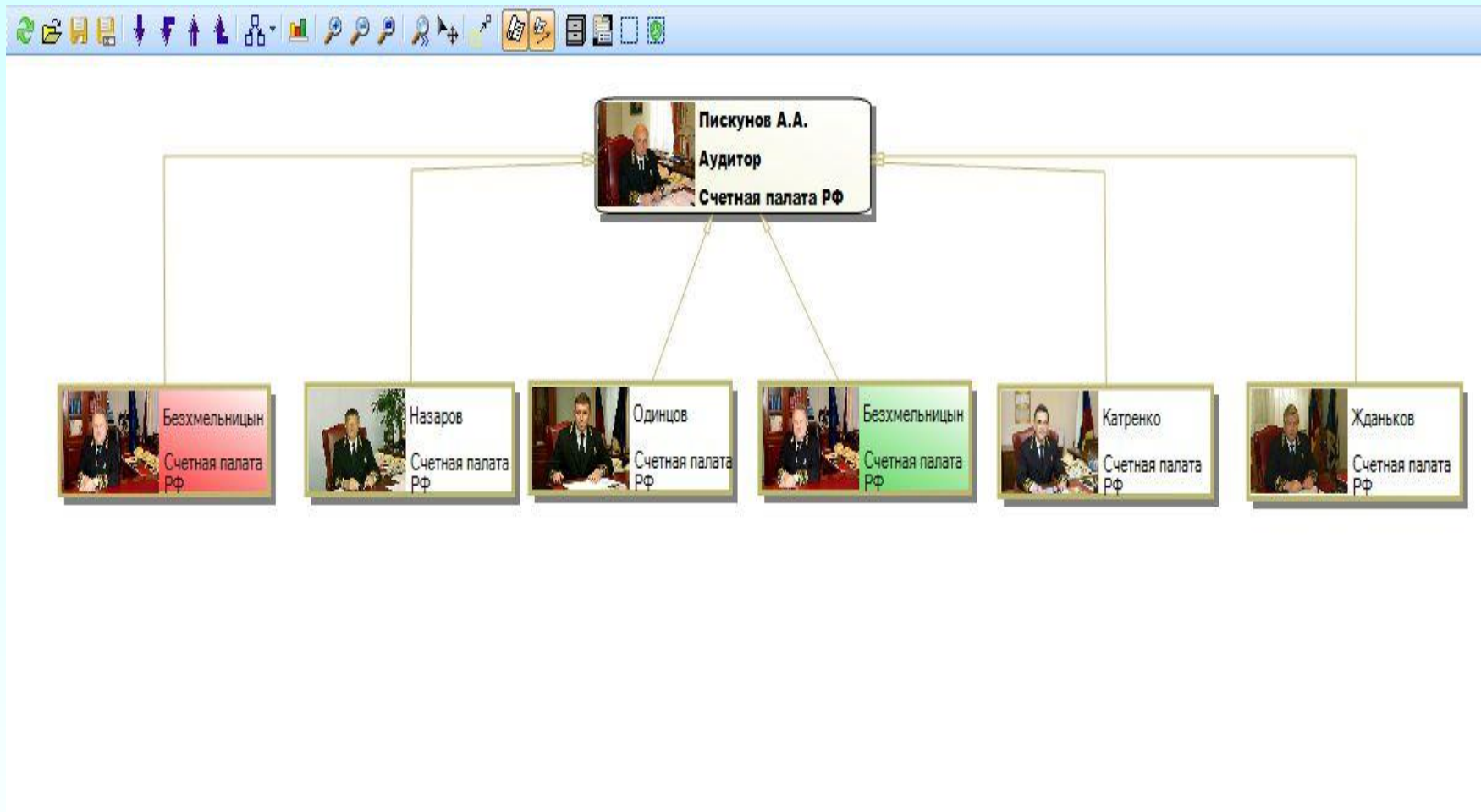


СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НАЦИОНАЛЬНЫХ МЕГАПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ



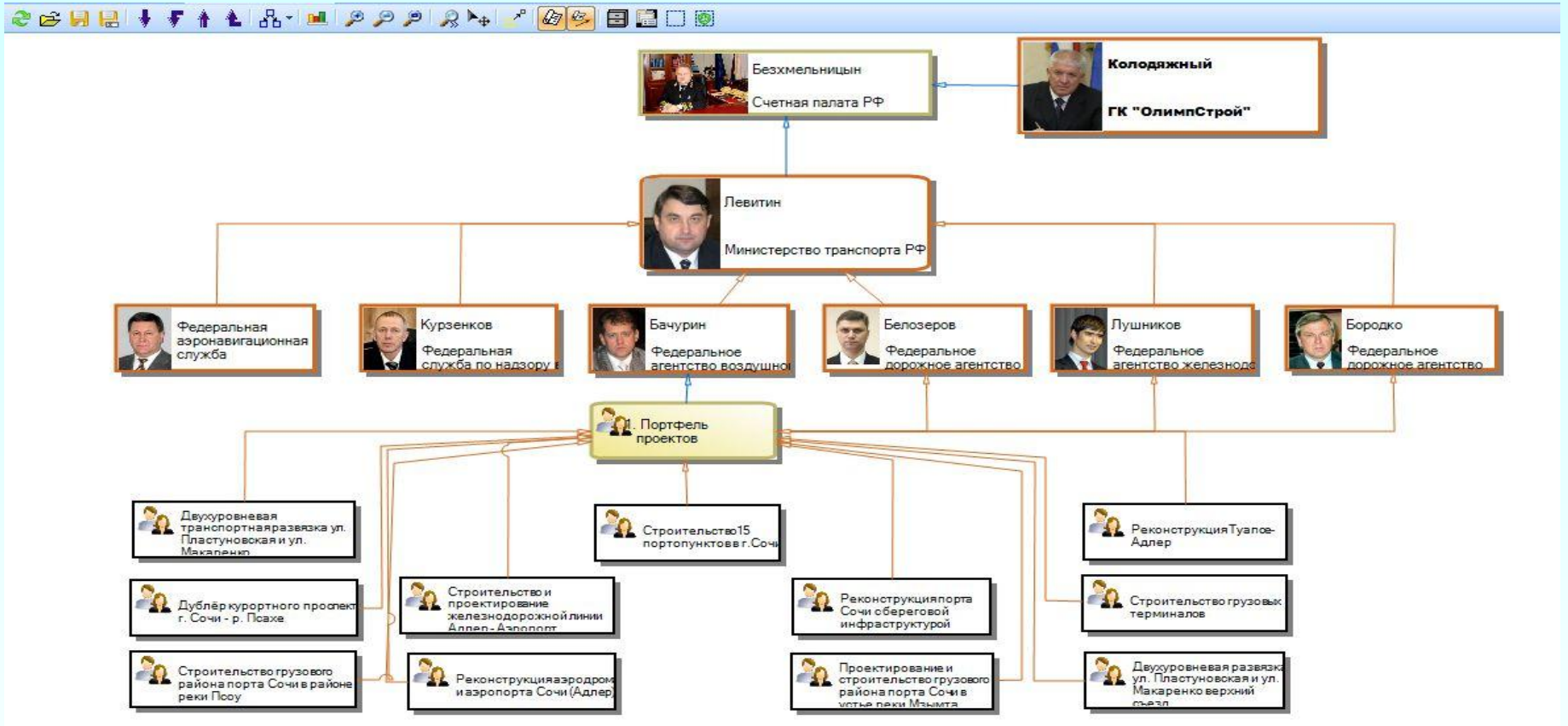


КАРТЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВЫСШЕГО УРОВНЯ





ОТРАСЛЕВАЯ КАРТА ОТВЕТСТВЕННОСТИ





ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОЕКТОВ СЭР

СЛОЖНОСТИ ВЗАИМОУВЯЗЫВАНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ,
ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

УНИКАЛЬНЫЙ ГРАНДИОЗНЫЙ МАСШТАБ И РАСПРЕДЕЛЕННОСТЬ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ

НЕДОСТАТОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

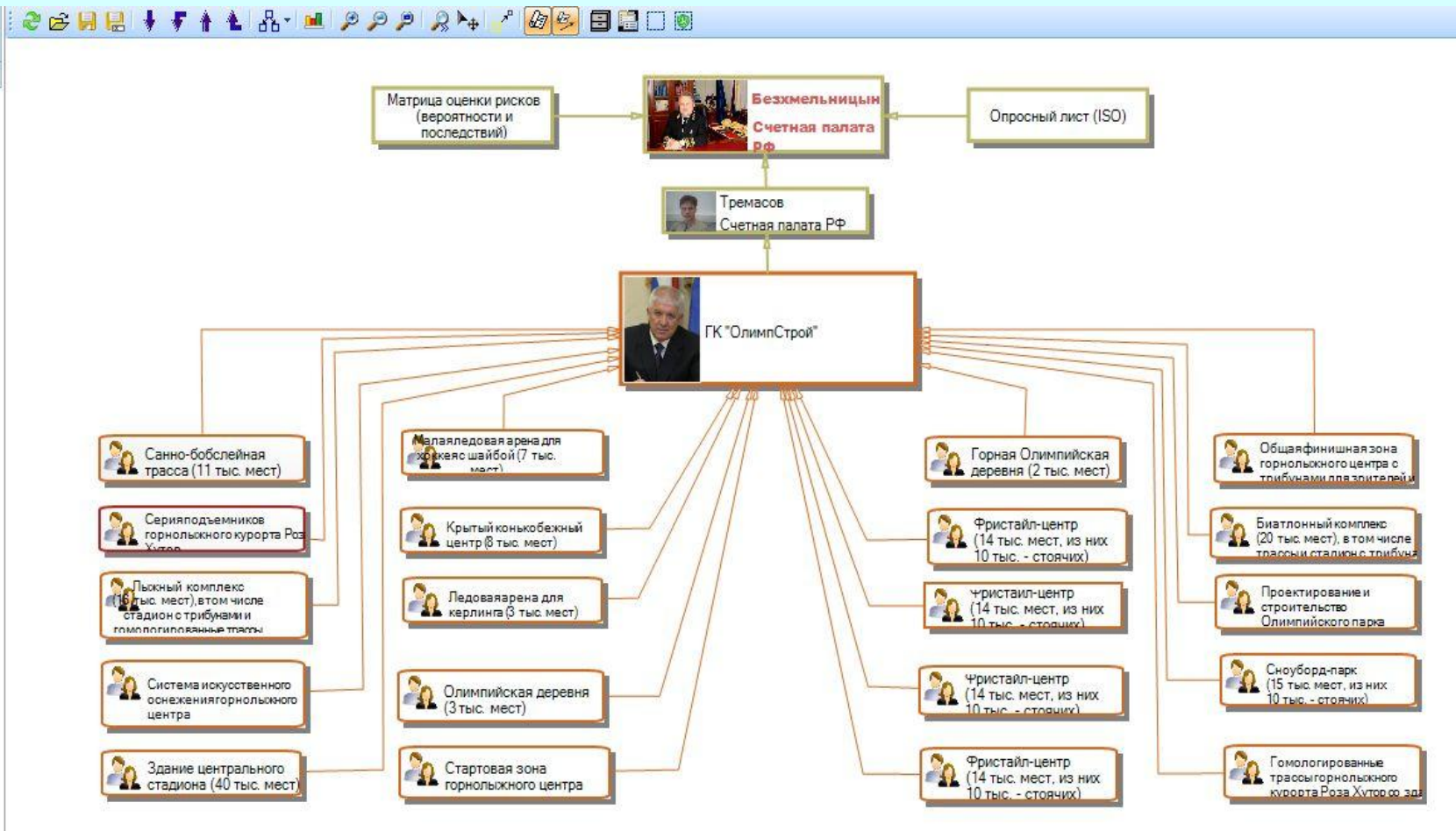
НЕДОСТАТОЧНОСТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ

СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИТ АРХИТЕКТУРОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЖЕСТКИЕ ВРЕМЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И КРИТИЧНОСТЬ УГРОЗ

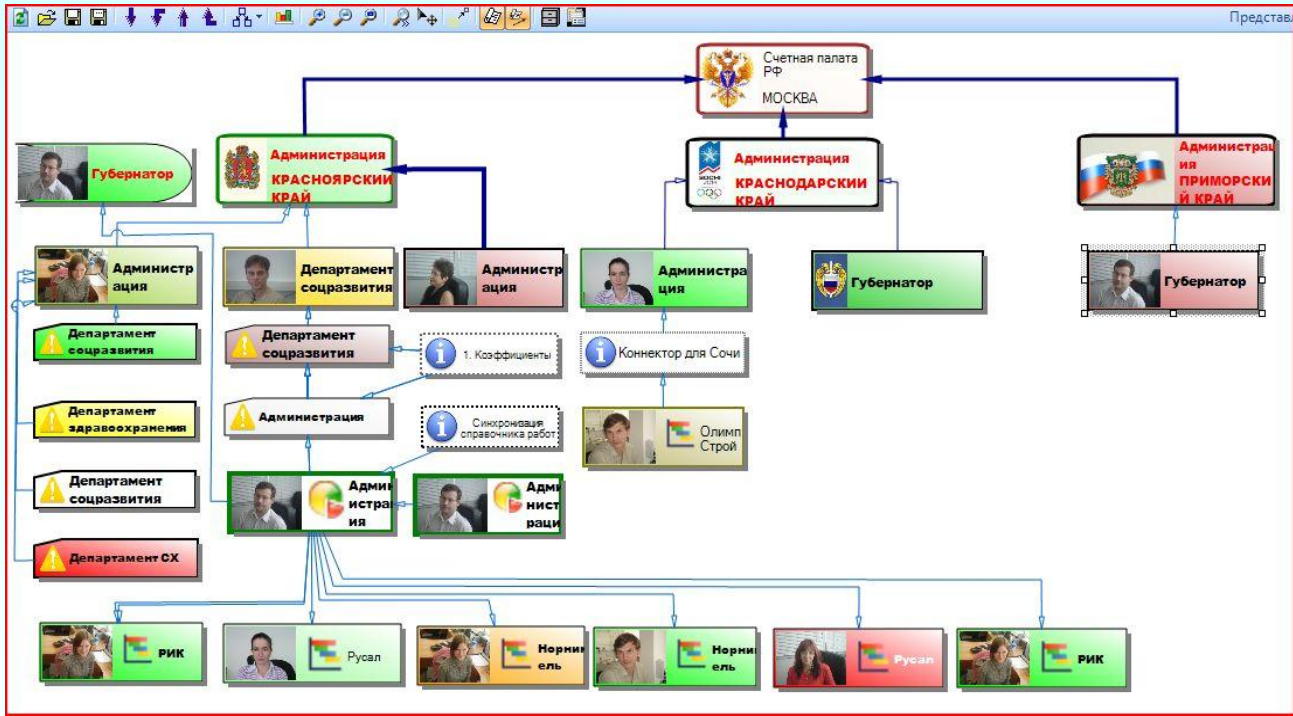





КАРТЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСКОРПОРАЦИИ





ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ВОЗНИКШЕЕ ОТКЛОНЕНИЕ

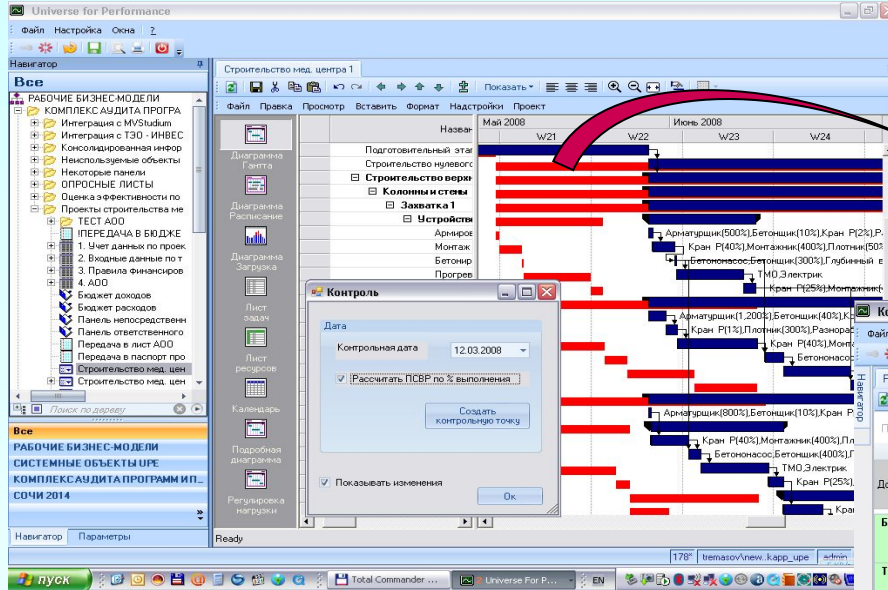


-  Интегральные показатели высшего уровня
-  Комплексные показатели направлений
-  Проектные бюджеты
-  Проектные бюджеты
-  Ссылочные данные

■ 0-20%
 ■ 20-40%
 ■ 40-60%
 ■ 60-80%
 ■ 80-100%



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ВОЗНИКШЕЕ ОТКЛОНЕНИЕ

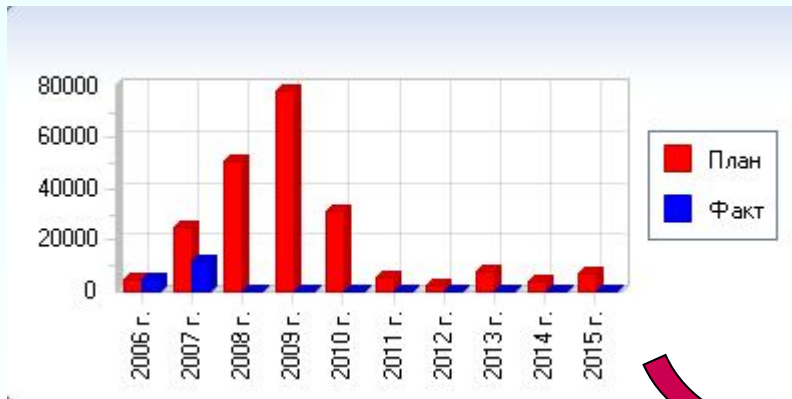


Матрица ответственных за проекты

Комплекс аудита программ и проектов

Подготовка к Олимпиаде	Фото	Ответственный	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Стоимость задачи
Биталлонный комплекс (20 тыс. мест), в том ч...		Богомолов Игорь Васильевич	01.04.2008	27.09.2010	649.75	5146
Трамплины К-120, К-90 (15тыс. мест), Красн...		Иванов Иван Иванович	01.04.2008	03.07.2009	328.75	12584
Ледовый дворец спорта (12 тыс. мест) с лед...		Посудневский Олег Петрович	01.01.2009	21.09.2012	971.75	14300
Большая ледовая арена для хоккея с шайбо...		Ремизов Алексей Николаевич	01.01.2010	20.09.2013	970.75	5734737
Крытый конькобежный центр (8 тыс. мест)...		Сидоров Петр Петрович	01.01.2009	13.12.2013	1291.75	10998
Автомобильная дорога от пос. Эсто Садок к...		Тремасов Александр Дмитриевич	01.01.2010	27.06.2012	648.75	1967027
Строительство линии скоростного железнод...		Иосадкин Витий Иванович	01.04.2008	11.07.2014	1638.75	28850000
Подъездной участок от биатлонного компе...		Миронов Максим Николаевич	01.01.2010	04.04.2011	326.75	1267796

Примечание: Визуально выделены строки с отклонениями по срокам и бюджету!!!





РАСЧЕТ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПРОГРАММЫ

Расчет дерева показателей

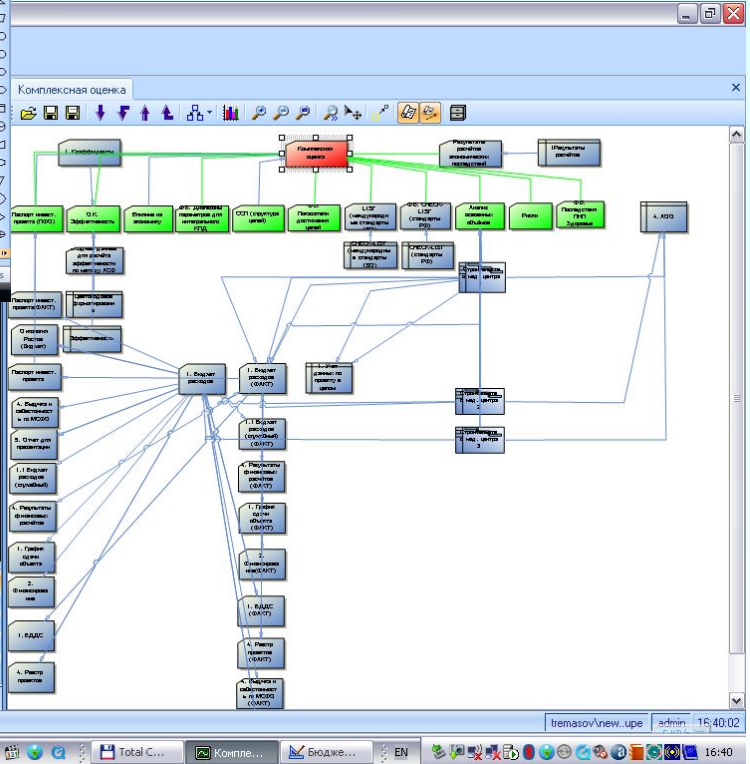
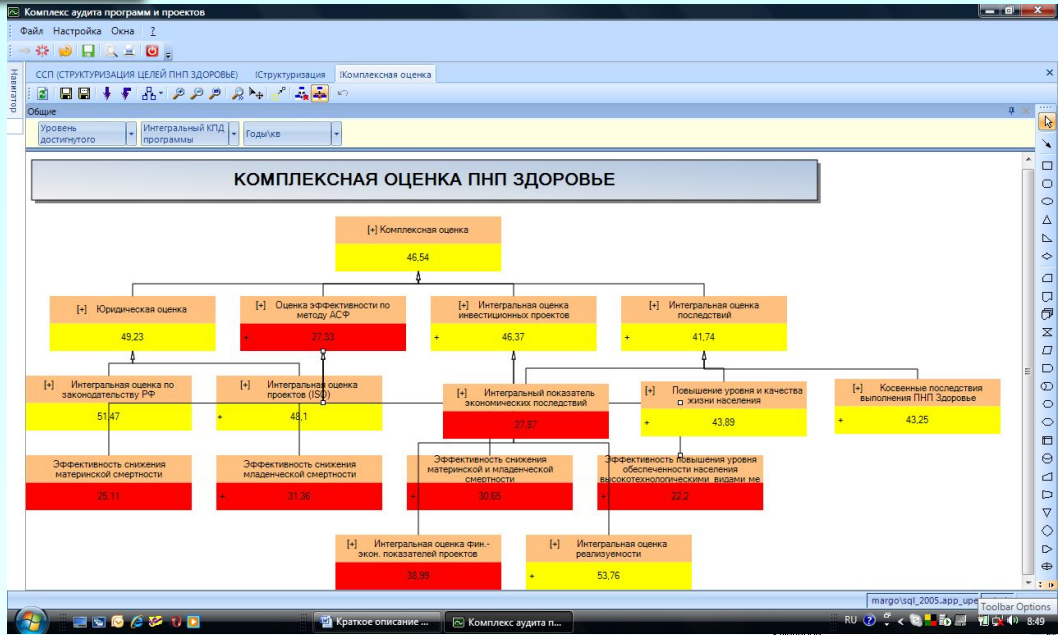
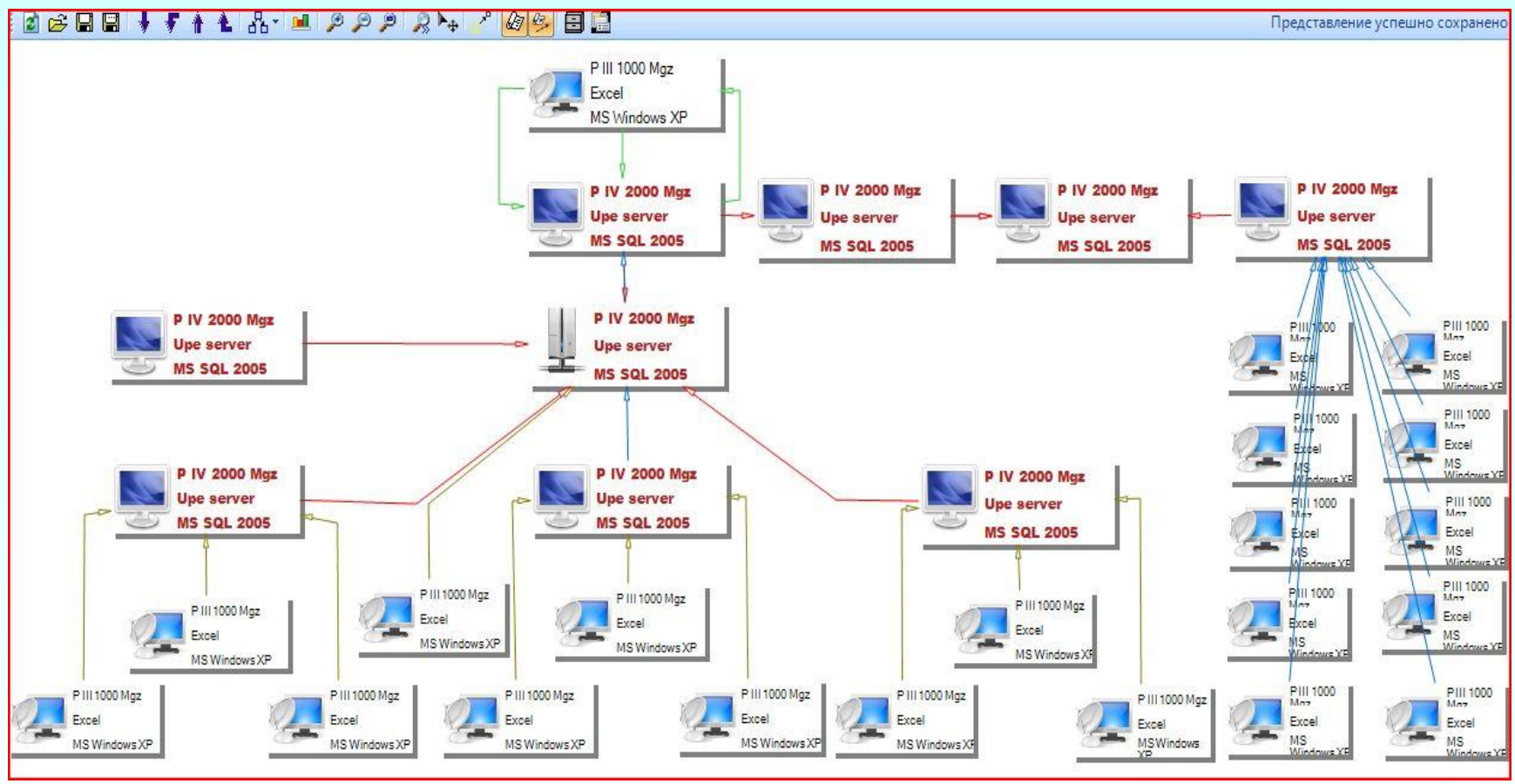


Схема информационных потоков модели

- 10001. АУДИТ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ
- 1. КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ
 - Классификация расходов (функцион)
 - Онкология Ростов (бюджет)
 - Структуризация программ и проектов
 - ФВ. Диапазоны параметров
- 2. Оценка эффективности по методу АС
- 3. Оценка экономических последствий р
- 4. Риски
- 5. ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ
- 6. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ
- 7. ПОСЛЕДСТВИЯ ПНП ЗДОРОВЬЕ
- 8. А. А. А. А.



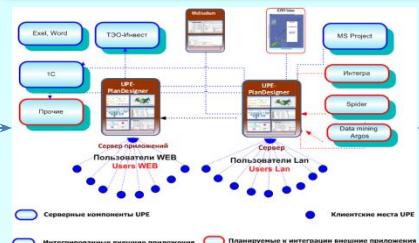
УПРАВЛЕНИЕ ИТ АРХИТЕКТУРОЙ КАК СИСТЕМОЙ ПОДДЕРЖКИ ОСНОВНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ



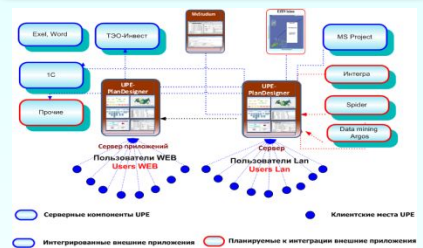


ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ И КОМПЛЕКСА АУДИТА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

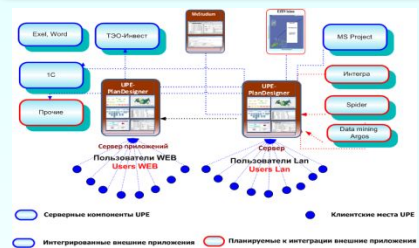
ПРОТОТИП МОДЕЛИ АУДИТА СП РФ



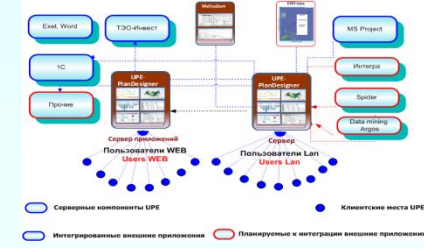
СОЧИ



КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ

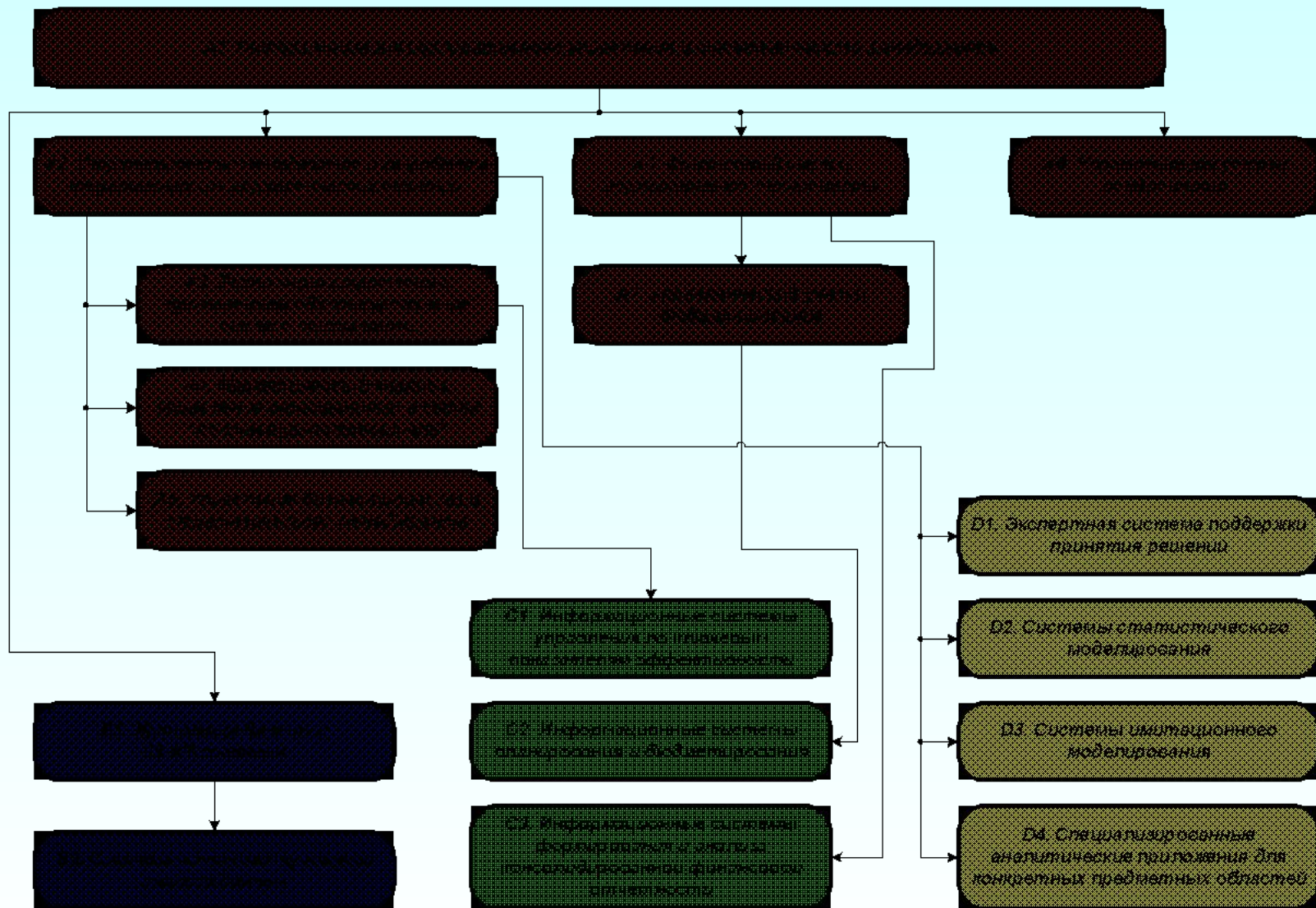


ВЛАДИВОСТОК

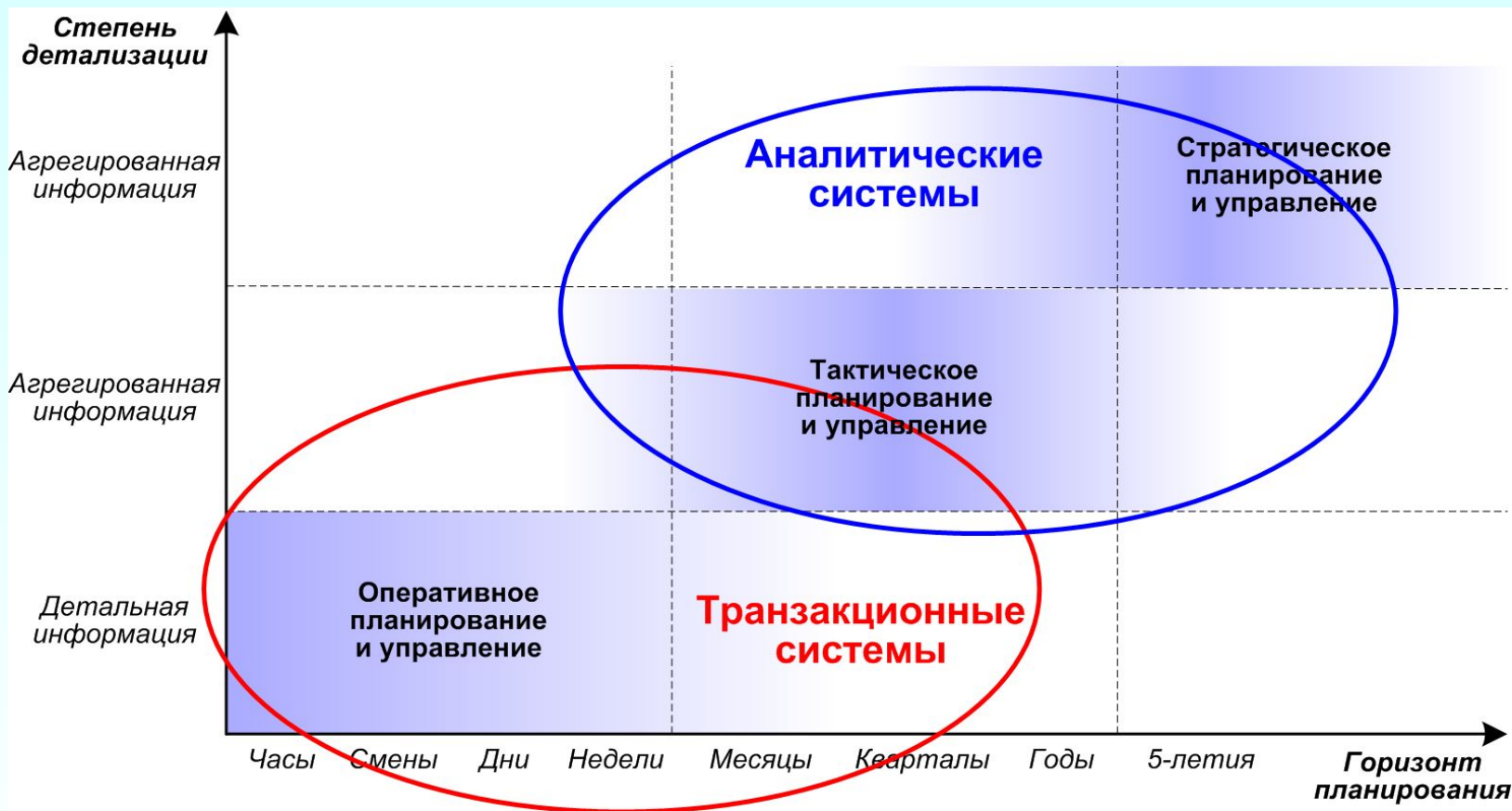


- **ЕДИНАЯ ПЛАТФОРМА UPE-PLANDESIGNER**
- **ВОЗМОЖНОСТЬ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ СРАВНЕНИЙ**
- **СНИЖЕНИЕ СОВОКУПНОЙ СТОИМОСТИ**
- **ЕДИНОЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО**

Ключевое звено корпоративной, региональной и национальной конкурентоспособности – современные системы ИКТ



Ключевое звено конкурентоспособности ИКТ – аналитические ВРМ-системы



ВРМ-СИСТЕМА - КАКИЕ ВЫГОДЫ?



ЕДИНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ НА ОСНОВЕ НЕСКОЛЬКИХ МЕТОДИК НА ВСЕХ ЭТАПАХ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ



ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ СНИЖЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОФИСА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ



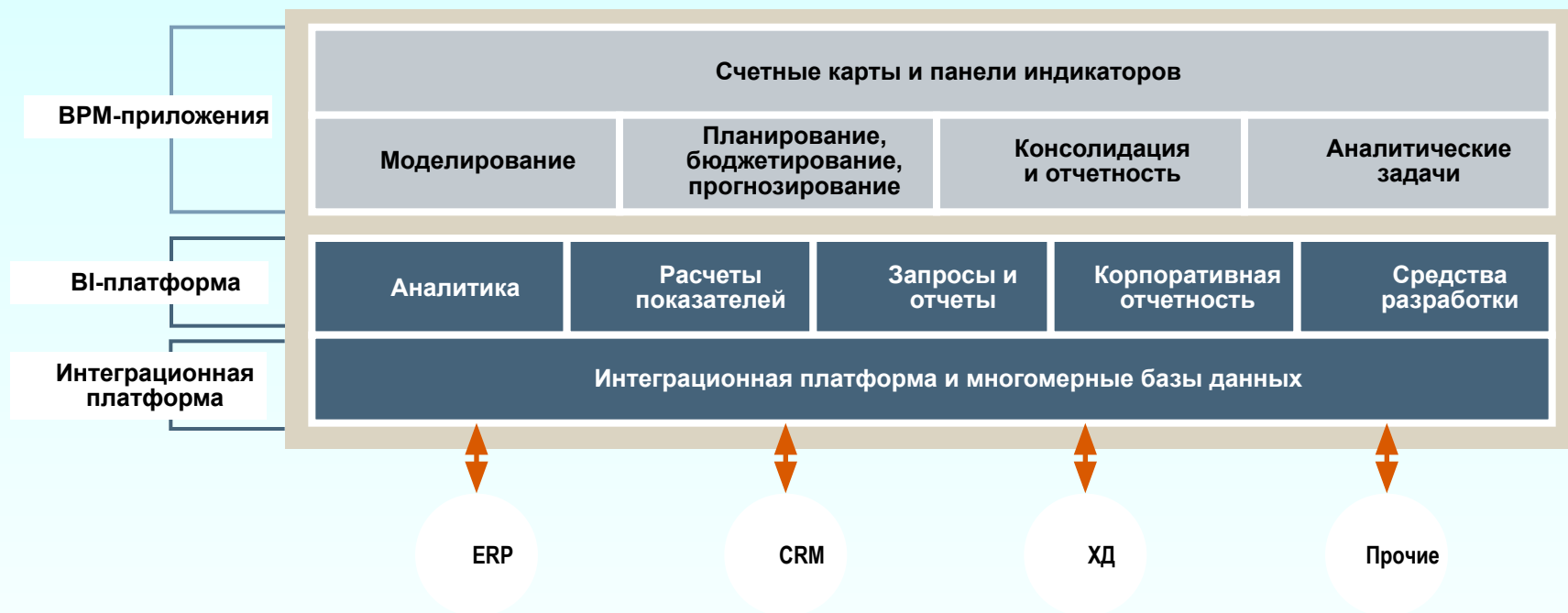
СНИЖЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ОПЕРАЦИОННОМУ ПЕРСОНАЛУ ОФИСА ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ



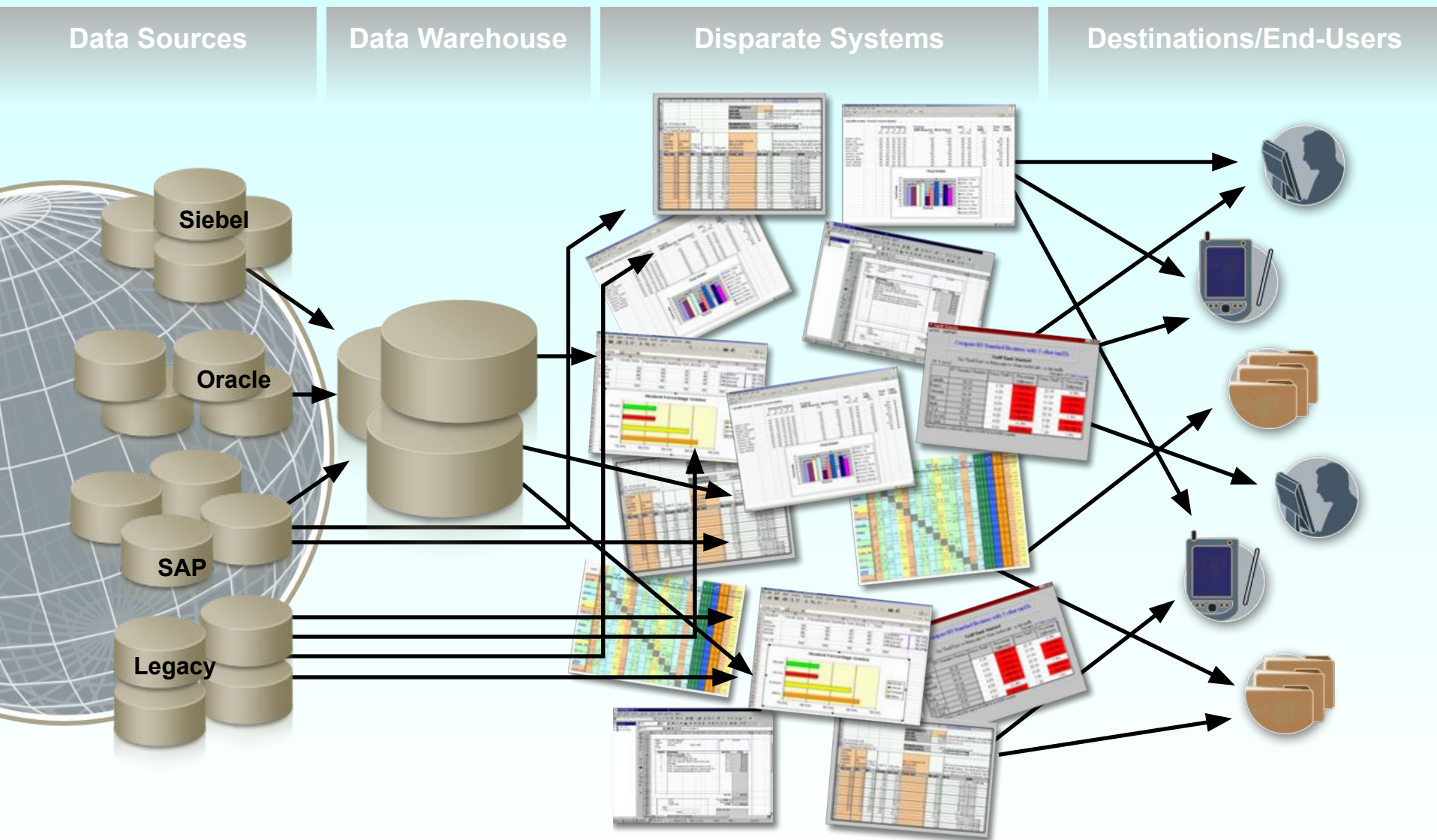
ЭКОНОМИЧЕСКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ ТИРАЖИРОВАНИЯ ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММИ ДЛЯ ТЕРИТОРИИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (В Т.Ч. УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ)

Элементы BPM-систем



Эволюция ИС: было и есть (до внедрения ВРМ-систем)



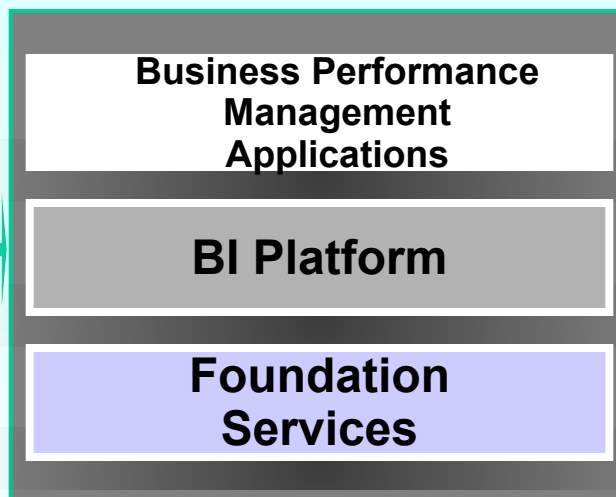
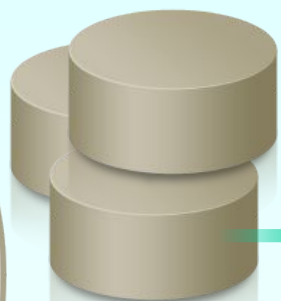
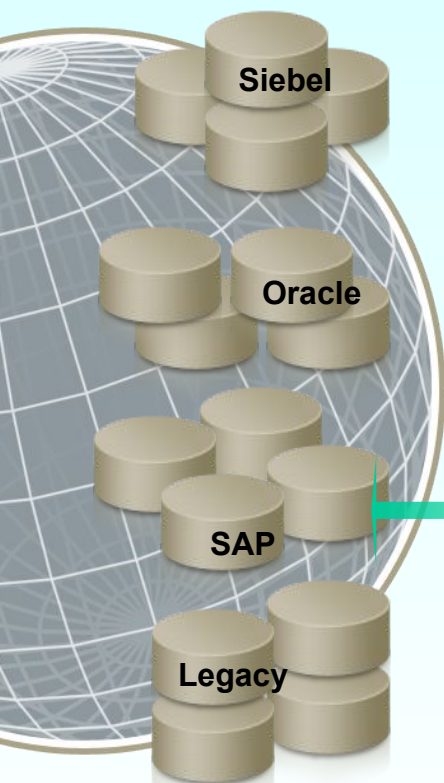
Эволюция ИС: интегрированное BPM-решение

Data Sources

Data Warehouse

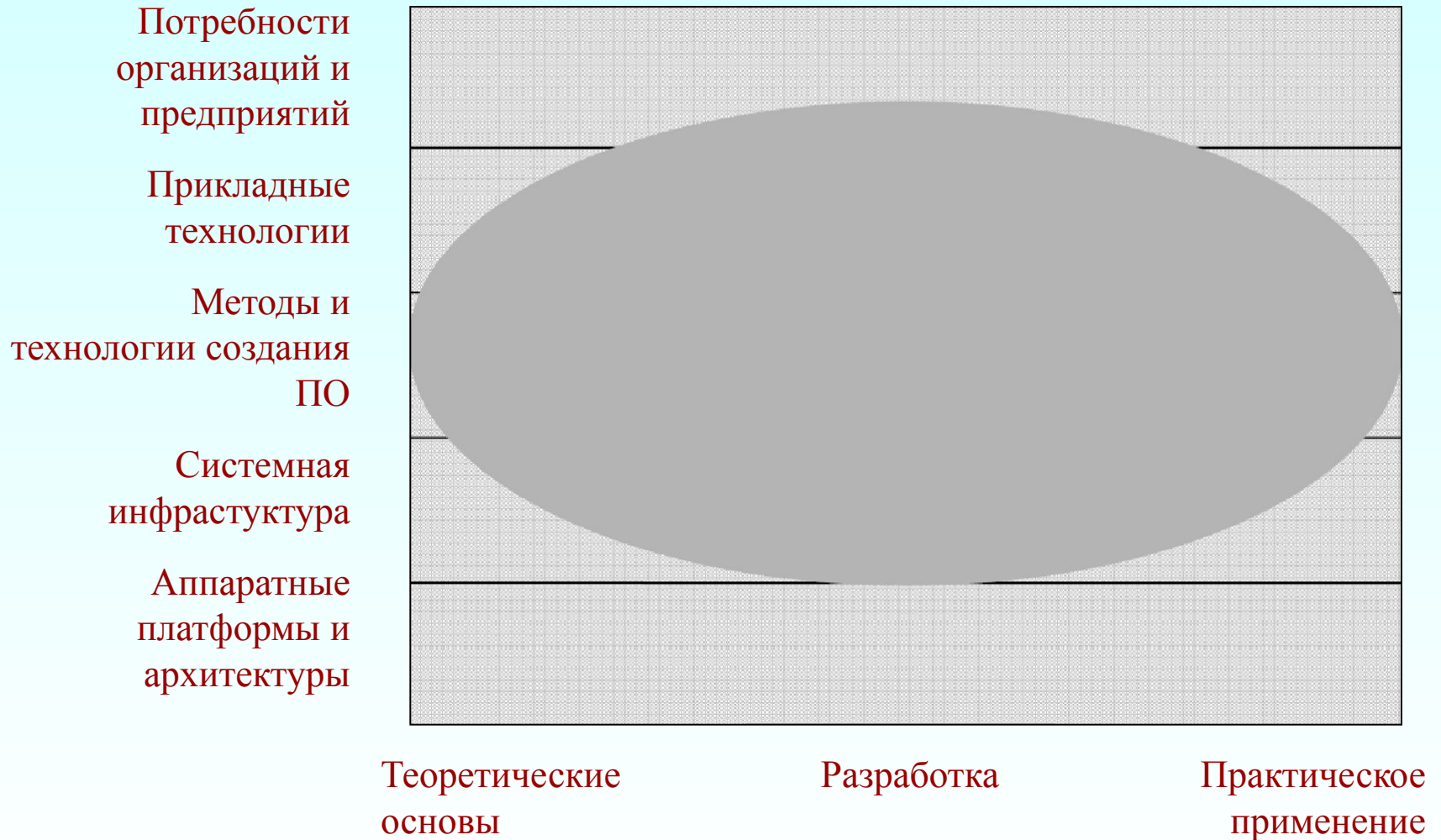
BPM System

Destinations/End-Users



Software Engineering (Computing Curricula 2005)

(Из презентации «Преподавание программной инженерии в России»
проф. Терехов А., А. Терехов – мл., Павлов В.)



Консолидированный взгляд российских экспертов
выражает проф. Сазанович А.Н. - МИРБИС

Повышение конкурентоспособности и производительности труда через совершенствование (трансформацию) мягких организационных конструкций:

- «повышение производительности» (не интенсивностью труда, а его качеством)*
- традиционные способы реинжиниринга бизнеса (мотивация; бизнес-процессы; «управление основанное на ценностях»; «управление основанное на стратегии») – это лишь частные способы повышения производительности труда*

Реальные «голубые деньги» только на рынках «затрашного дня»

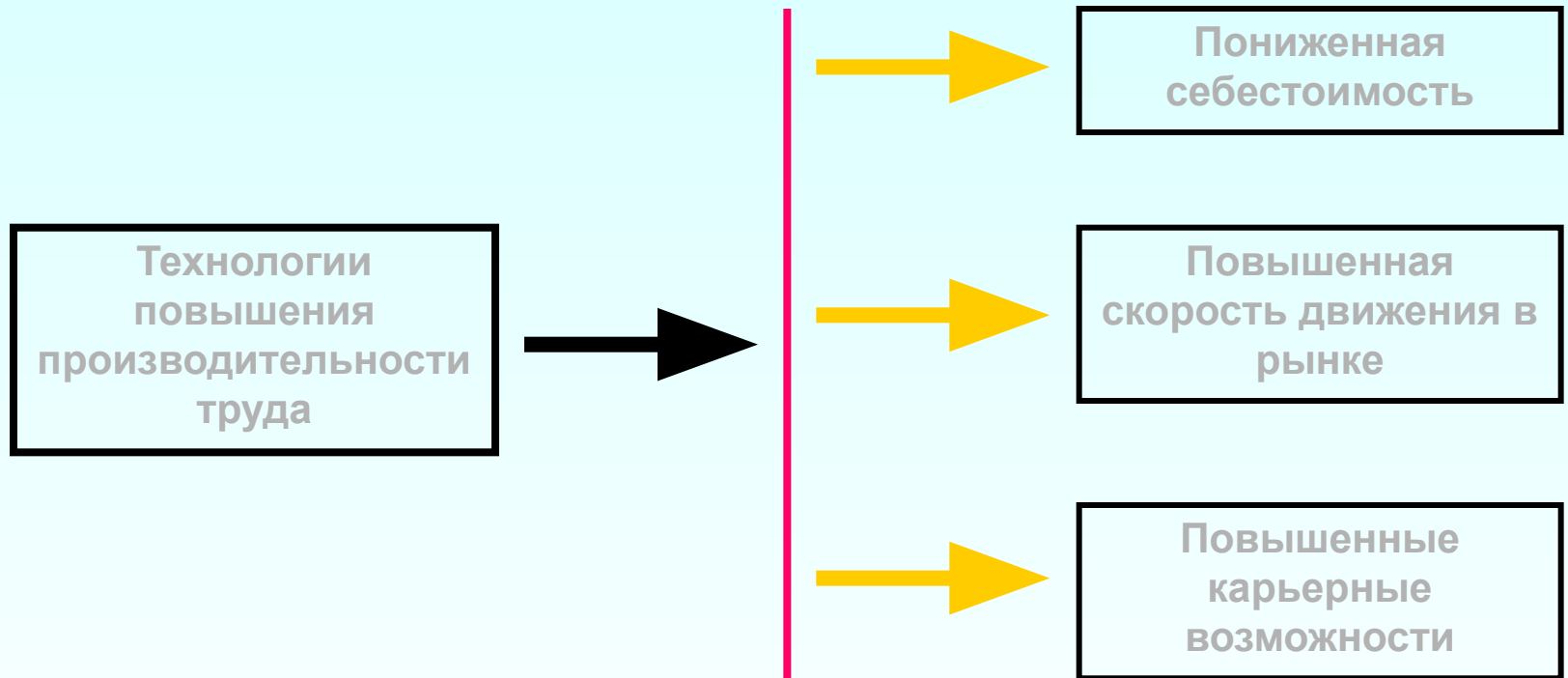
- На традиционных рынках отвоевать, что либо у запада не удастся: у них большой масштаб, большой опыт и «запал боевого духа» у них еще высок
- В массовой стандартизированной продукции все рынки захватит КНР
- Чем меньшее пространство конкурентоспособных рынков стоит за страной, тем меньше совокупный фонд заработной платы
- Выход один создавать быстрее других «рынки завтрашнего дня» (Б.Гейтс, Икеа, Интел)

Нужно опережающее создание стратегий голубого океана

Причина кризиса в снизившейся динамике расширения инновационных рынков

Предпосылки и условия Повышения производительности труда (в общеорганизационном масштабе)

Модель эффектов повышенной (опережающей) производительности труда (МЭППТ)



Лидер: Это тот, кто успевает сделать быстрее других, раньше других, лучше других, больше других

Традиционные способы повышения производительности труда (в общеорганизационном масштабе)

Если ты хочешь идти быстро – иди один,
Если ты хочешь идти далеко иди вместе с другими

Новые технологии



Способы мотивации персонала



Реинжиниринг бизнес-процессов



«Управление по ценностям»

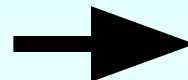


«Управление основанное на стратегии»



Частные способы:

1. Time-менеджмент
2. «Бережливое производство»
3. 6 сигма



Технологии
повышения
производительности
труда

Проблема:

Большинство этих технологий воздействуют на те организационные конструкции, которые уже традиционно есть, но не намекают на то, какие еще могут быть.

«Мягкие конструкции бизнес-организаций»

. Что такое повышение производительности труда, через совершенствование или создание «мягких» организационных конструкций?

Комитеты

Советы

Комиссии

Собрания

Постоянно действующие совещания (тематические)

Конференции на регулярной основе

Рабочие группы

Кружки качества

Др.

Резюме

**Трансферт, синергетика и бенчмаркинг лучших мировых практик управления бизнесом в области Leadership + Project & Program Management + Business Performance Management + Software Engineering + Industrial Outsourcing =
Конкурентоспособный Казахстан – 50 !!!**

А как думаете Вы?

