

Управление международными и крупными проектами

- **основные определения**
- **типология**
- **особенности**
- **факторы успеха**

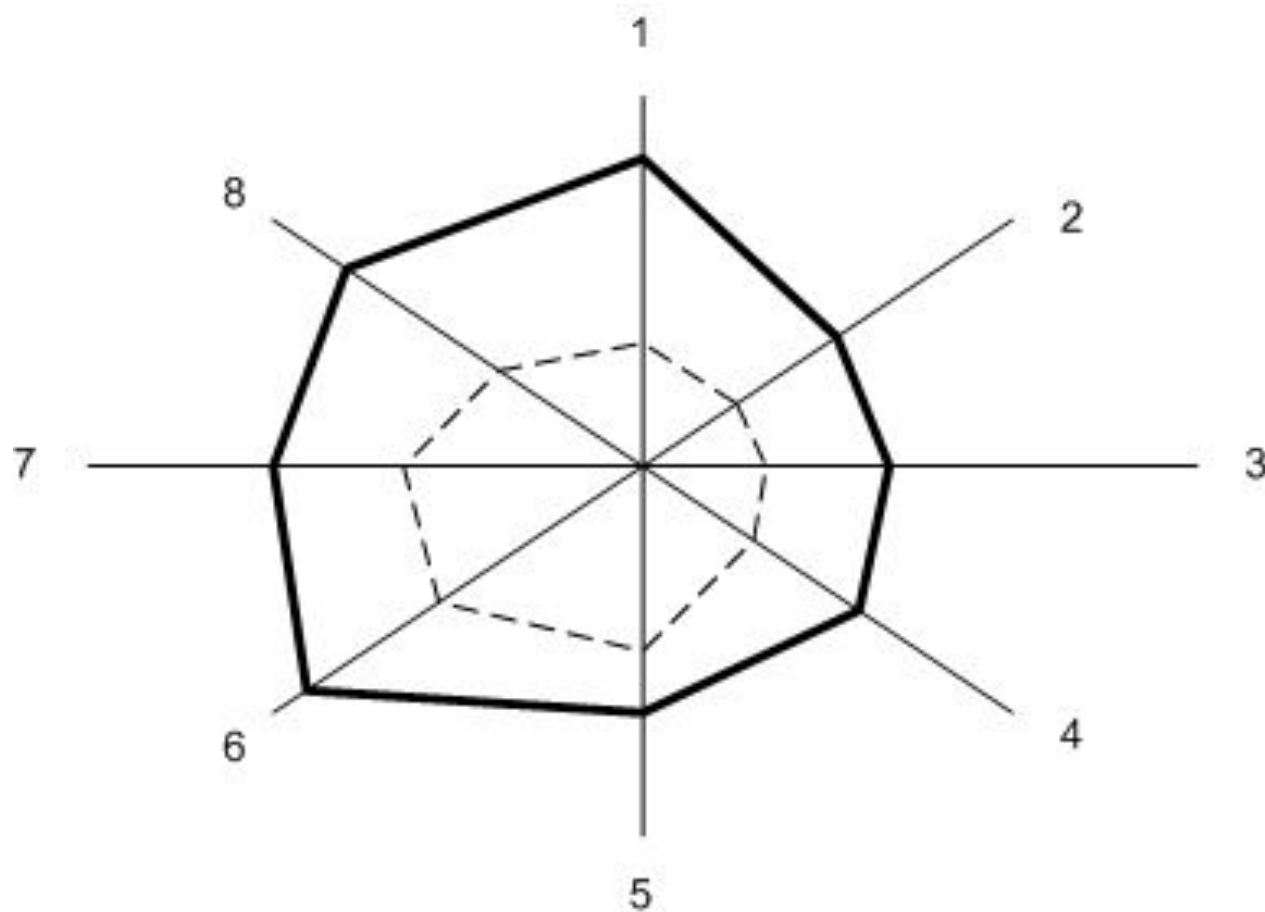
Международный проект

связывает взаимоотношениями разные страны, для
достижения общих целей

Факторы сравнения простого и международного проекта

1. Число государств, участвующих в проекте.
2. Сложность (скоординированность) цели проекта.
3. Масштаб проекта, области и сферы охвата.
4. Число задействованных компаний.
5. Зависимость компании-участника от результатов проекта.
6. Многообразие рисков.
7. Экономический эффект, полезные результаты
8. Стоимость проекта

Диаграмма сравнения простого и международного проекта



Основные различия простого и международного проекта

| Критерий сравнения | Простой проект | Международный проект |
|-----------------------------------|---|--|
| Количество организаций-участников | Одна | Несколько организаций, при этом каждая имеет свой интерес |
| Системы и технологии | Однородные | Множество систем, которые требуют знания особенностей страны и государственной поддержки |
| Общество | Единая культура | Многообразие культур |
| Культура компании | Единая | В зависимости от страны нахождения и истории компании |
| Структура в компании | Может быть нацелена на реализацию конкретного проекта | Необходимо привлечение дополнительных ресурсов |
| Интересы компании | Легко сформулировать | Более сложные для понимания |
| Положения, законы | Понятные | Более сложные для понимания, больше зависят от интерпретации |

Сложность международного проекта

1. Недостаток контроля.
2. Различные культуры.
3. Разные часовые пояса - сложность коммуникаций по проекту.
4. Разные валюты.
5. Разные законы и правила на территории разных стран.
6. Политическая нестабильность.
7. Внимание международной общественности.

Институциональные факторы, влияющие на реализацию международного проекта

1. Фактор власти (отношение к проекту органов власти).
2. Фактор управления (процедуры обсуждения и принятия решений у представителей разных стран).
3. Фактор времени (отношение представителей разных стран к использованию времени).
4. Фактор денег (различная ценность денег, отношение к деньгам).
5. Фактор команды (важность командной работы).
6. Фактор религии и этнокультуры.
7. Фактор климата и погоды.

Факторы успеха международных проектов

- Осознание выгоды каждым участником реализации проекта.
- Приложение совместных усилий вовлеченных в проект сторон.
- Оценка и анализ результатов на всех стадиях реализации проекта
- Накопление опыта в процессе реализации проекта, а не только анализ результатов в конце
- Необходимость исследований и учета культурных различий и особенностей уже в начале проекта
- Планирование распределения трудовых ресурсов
- Выбор формы организации проекта, руководителя и участников команды

Факторы неудач международных проектов

- Чрезмерное внимание руководства
- Недостаточная гибкость и внимание к местной культуре.
- Неспособность придерживаться изначально выбранной стратегии.
- Неспособность принимать во внимание интересы людей, участвующих в проекте.
- Чрезмерная зависимость от технологий (компьютерных, коммуникационных, строительных и др.)
- Недостаточность оценки результатов по мере реализации проекта.

Крупный проект

1. Состоит из сотен или тысяч работ.
2. Задействовано несколько десятков компаний, в том числе и иностранных,
3. Существует многоканальная система снабжения и сбыта продукции, что заставляет учитывать внешнее окружение проекта.

Крупный проект оказывает влияние на экономическую, социальную и/или экологическую ситуацию в одной стране или в глобальном масштабе.

Типология крупных проектов

1. Сфера деятельности (реализации проекта):

- Экономические
- Экологические
- Социальные
- Политические
- Технические
- Смешанные

2. Отрасль:

- Строительные
- Нефтегазовые
- Космические
- IT-проекты
- Авиационные и др.

3. Масштаб:

- Глобальные
- Крупномасштабные
- Региональные

4. Длительность:

- Краткосрочные (2-3 года)
- Среднесрочные (4-7 лет)
- Долгосрочные (более 7 лет)

5. Наличие иностранного капитала:

- Международные (с участием иностранного капитала)
- Без иностранного капитала

6. Инновации:

- С инновациями
- Без инноваций

Особенности крупных проектов

1. Процессный характер формулирования целей.
2. Многоступенчатая организация.
3. Применение сложных технологий. Масштабность.
4. Важный геополитический и геоэкономический характер.
5. Капиталоемкость.
6. Долгосрочность.
7. Многообразие схем финансирования.
8. Повышенный риск.
9. Повышенное значение подсистемы управления качеством проекта и экологического менеджмента.
10. Важность роли заказчика.

Процессный характер формулирования целей

- Определение и формализация целей.
- Разработка критериев достижения цели.
- Анализ процессов целеполагания
- Исследование распределения функций внутри проекта.

Многоступенчатая организация

1. Координация деятельности компаний-участников
2. Оптимизация информационных потоков (соглашения, договоры, регламенты взаимодействия, процедуры, инструкции) как между компаниями -участниками, так и внутри них.
3. Оперативная идентификация и доведение до исполнителей проблем по проекту
4. Единое информационное пространство

Применение сложных технологий. Масштабность

1. Длительная технологическая подготовка.
2. Использование лучших технологий и разработки новых технических решений
3. Поиск технологических нововведений, стимул к их появлению.

Важный геополитический и геоэкономический характер

1. Высокая экономическая и политическая важность
2. Влияние на экономические показатели системы страны/ стран в целом
3. Оценка воздействия на социальную и экологическую среду

Капиталоемкость

1. Крупные проекты часто предполагают международный характер инвестирования
2. Необходимо использовать сложные современные схемы финансирования
3. Финансовые риски

Долгосрочность

1. Продолжительный жизненный цикл проекта
2. Целесообразность систем координации и контроля проекта,
3. Выявление трендов

Повышенный риск

1. Многофакторность институциональных рисков
2. Высокая «чувствительность» крупного проекта к изменениям первоначальной концепции

Повышенное значение подсистемы
управления качеством проекта и
экологического менеджмента.

Комплексная роль заказчика

1. Коммерческий результат
2. Интересы национальной безопасности
3. Защита окружающей среды

Основные факторы успеха крупных проектов.

Critical COMs of success

- COMprehension (понимание, полнота),
- COMpetence (способность, компетентность),
- COMmitment (обязательство, приверженность, взгляды),
- COMmunication (информация, коммуникация)

Основные факторы успеха крупного проекта

| Comprehension (понимание, полнота) | Competence (компетентность) | Commitment (обязательство, приверженность, взгляды) | Communication (коммуникация) |
|---|---------------------------------------|---|--|
| На всех уровнях принятие решений основывается на фактах и данных | Компетентные участники проекта | Эффективное планирование и контроль проекта | Регулярные консультации с Заказчиком |
| Нужно точно знать желания Заказчика | Компетентный руководитель проекта | Четко определенные цели и приоритеты для всех стейкхолдеров | Активная обратная связь от Заказчика |
| Заказчик должен согласовывать планы | Денежные премии исполнителям | | |
| Заказчик должен четко расставлять приоритеты целям проекта | | | |