

Школа молодого лідера
Дніпропетровськ, 2013

Від стратегії - до проектів

Шаров Юрій Павлович,
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
*завідувач кафедри менеджменту
та управління проектами
ДРІДУ НАДУ при Президентові України*

Нові соціально-економічні умови ринку

- **Изменения** – непрерывные, быстрые и комплексные, создают неопределенность и снижают предсказуемость
- **Новые технологии и диджитализация**
- **Глобализация** – в R&D, технологиях, торговле, финансах, коммуникациях и информации,
В результате появляется открытая экономика,
глобальная гиперконкуренция и
взаимозависимость бизнеса

Головний драйвер зростання

- **Інновації**, основані на знаннях, являються головним драйвером і джерелом конкурентної сили в новій економіці
- **Головна проблема** – знайти правильний фокус інновації і потім вміло її використовувати, підвищуючи результативність бізнесу

Зміни та інновації

- В епоху інновацій всі зміни в компанії повинні проводитися максимально швидко, організовано, з максимальним участю ключових менеджерів і фахівців
 - До середини ХХ в. - Зберігати побудоване
 - Сьогодні – ШВИДКО ЗМІНЮВАТИ:
 - Реорганізація у ході проектів
 - Безперервні удосконалення
- “Не великий з’їдає маленького,
а швидкий – повільного”**

Новая эра: про что же?

- Новая эра – это эра знаний как главной производительной силы экономики
- Знания - это интеллектуальный капитал, который является стратегическим фактором. Это интегрированная способность к инновациям и принятию решений в условиях неопределенности.

• Эра знания

• Информационная эра

• Индустриальная (промышленная) эра

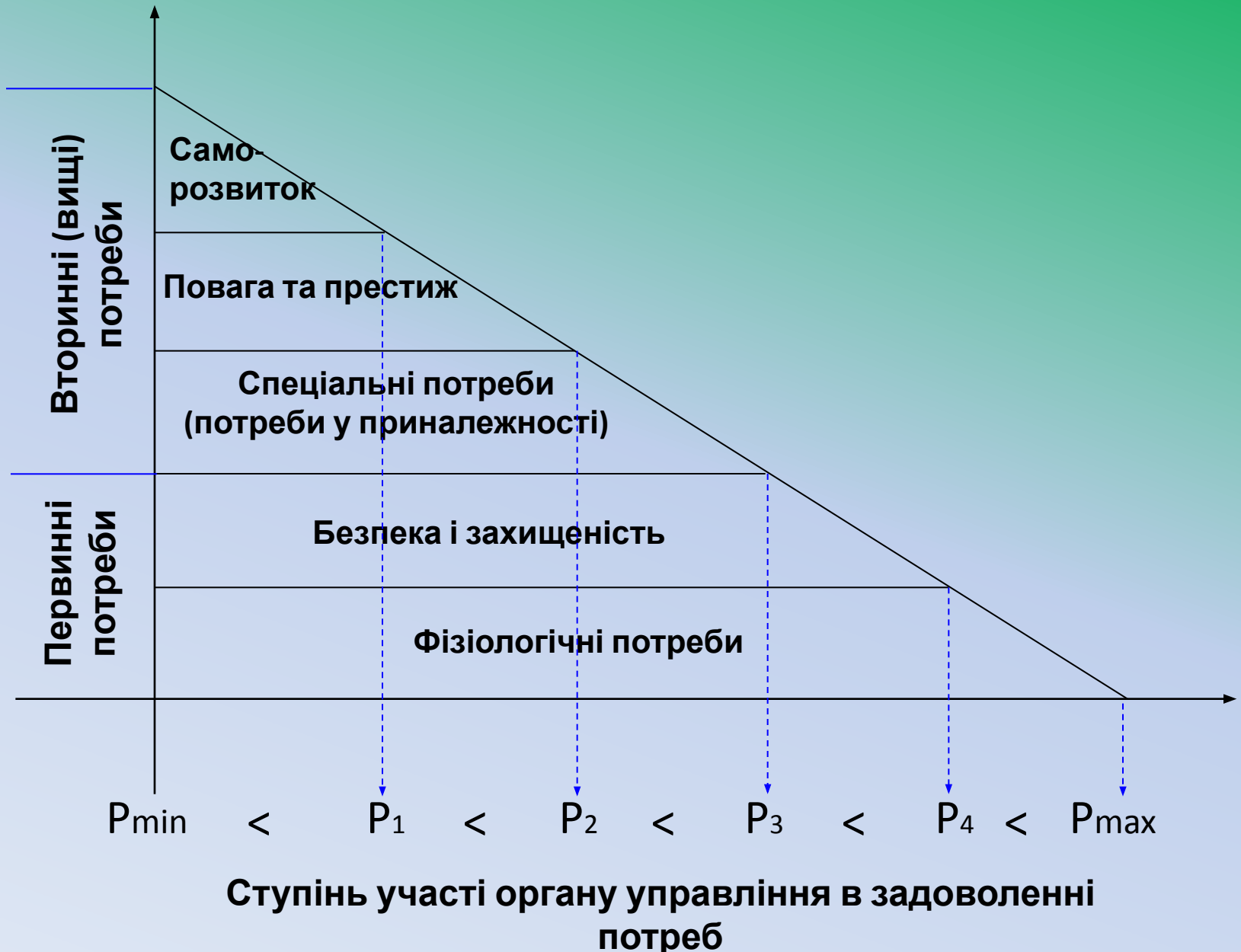
• Эра земледелия

• Кочевая эра

Інформаційне суспільство

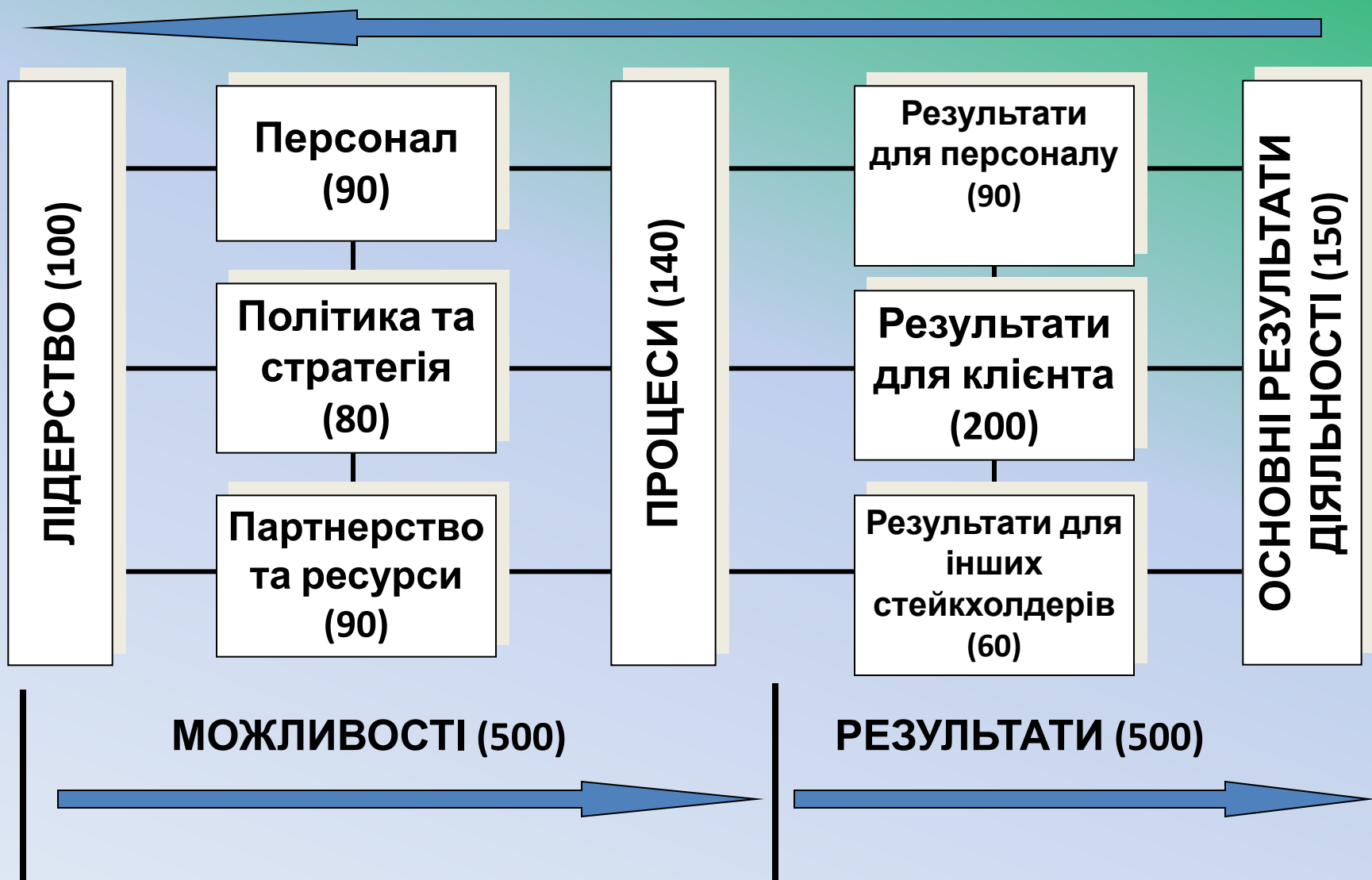
- Переважне виробництво послуг
- Інформаційний простір, Інтернет, динаміка, соціальні мережі, колективний інтелект
- Ринок споживача
- Малі підприємства – розширення зони креативності
- Інтелект – ключовий драйвер

Ієрархія потреб (за А. Маслоу) та її врахування у місії органу управління містом



Модель управління на основі якості (EFQM)

НАВЧАННЯ ТА НОВОВВЕДЕННЯ



Лідерство і влада

Завдання керівника - Розкрити креативні резерви людини

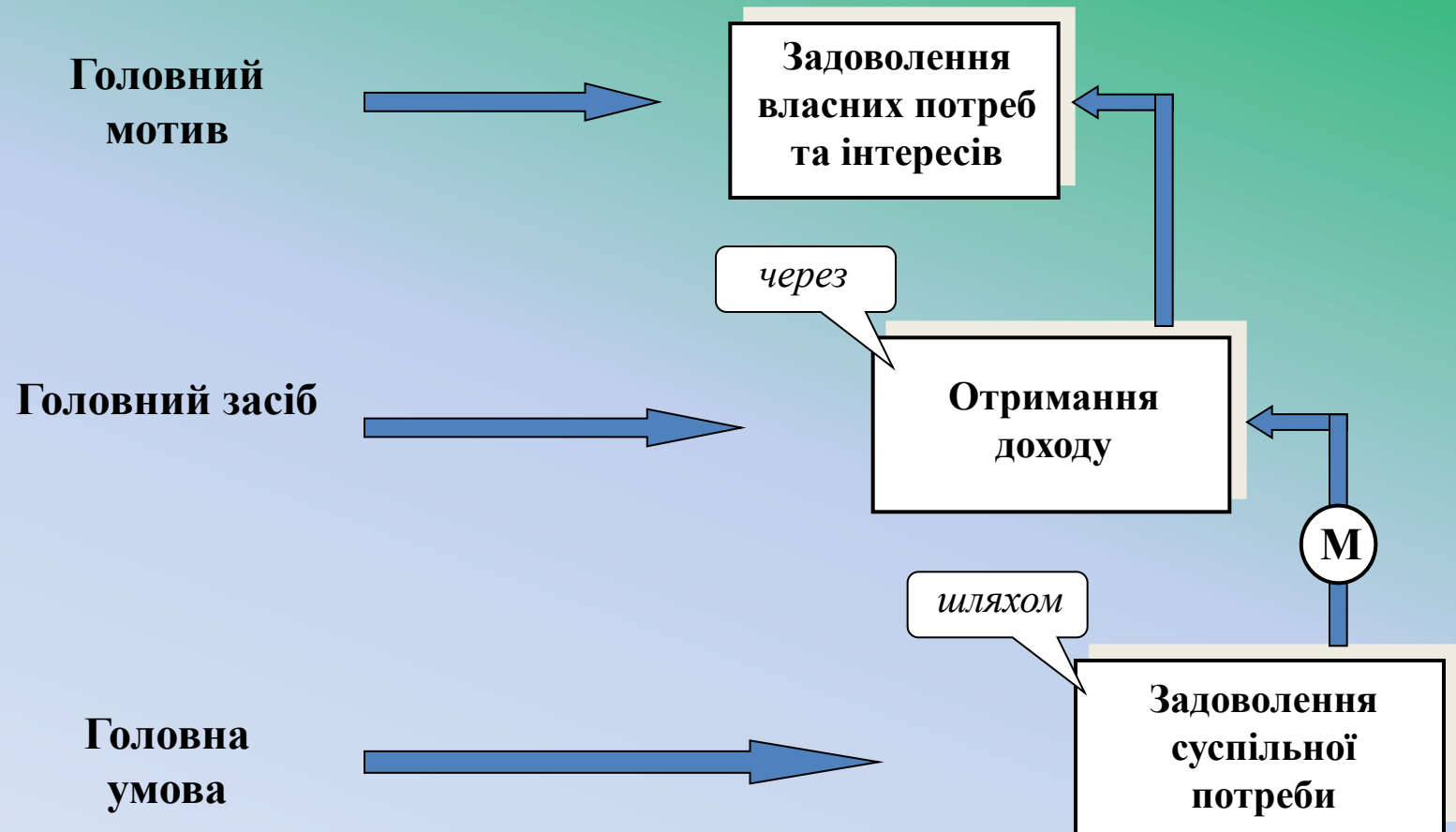
- Теорії Х – У. Когорта У
- Нові відносини в організації – формальна й неформальна структури колективу , роль групи, команди, пласкі структури, командна робота (адхократія), більше працює довіра до людини-професіонала
- Збільшення ролі лідерства – зменшення ролі влади
- Відмінності лідерства і влади
- Ідеальна модель керівника через співвідношення лідерства і влади

Стратегічне мислення лідера

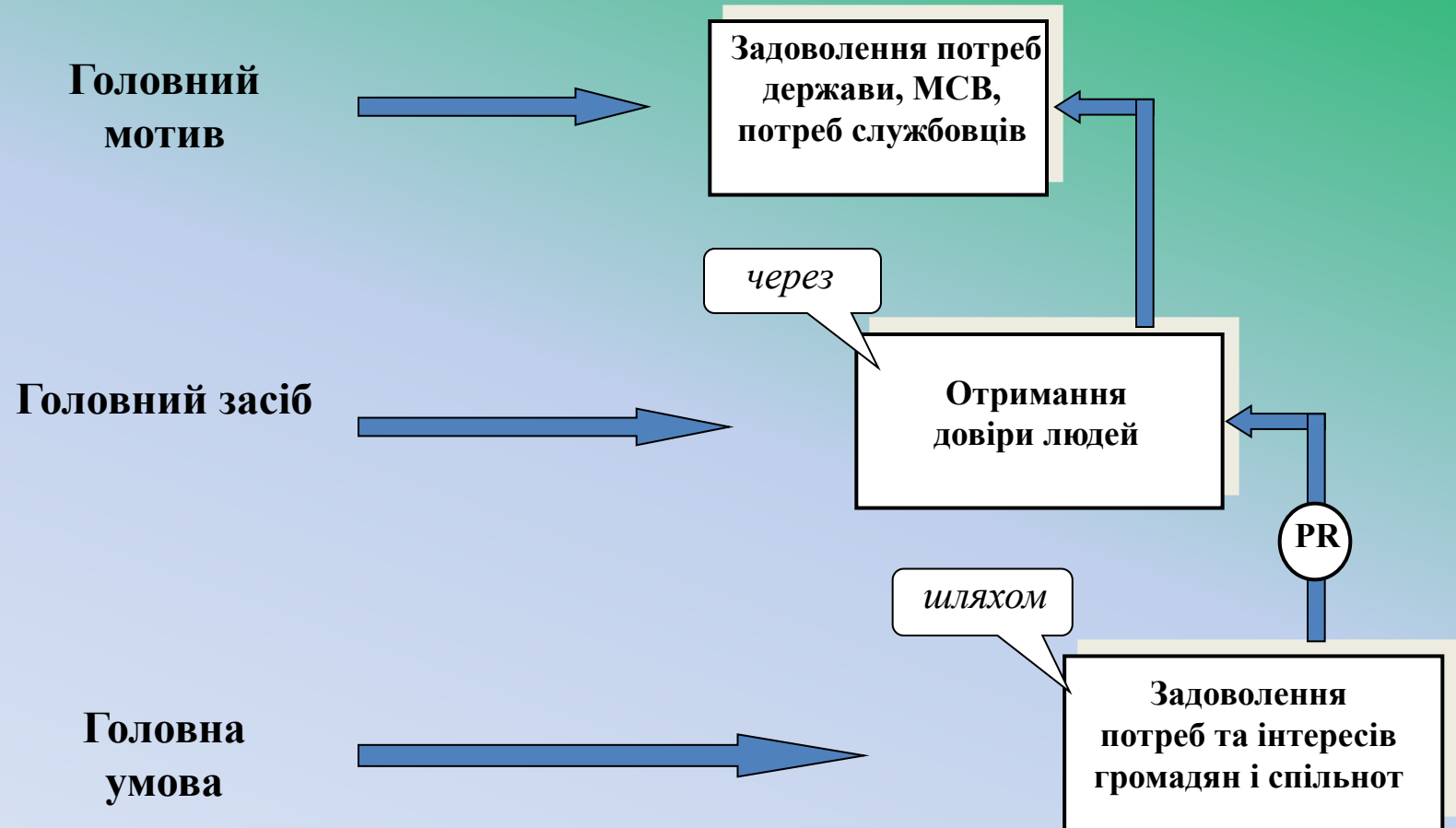
- Загальне-локальне (часткове)
- Креативність-аналітика
- Динаміка і опора на чистий розум
- Робота на клієнта
- Неминучість змін, подолання опору змінам

Розуміння кінцевого результату управління

Для чого людина організує власний бізнес?



Розуміння кінцевого результату управління В умовах публічного управління



Опір змінам

Джерела опору змінам

- Невизначеність
- Ймовірність можливих втрат
- Суб'єктивні відчуття, що зміни нічого хорошого не принесуть

Форми прихованого опору змінам:

“Це дуже ризиковано”

“Для цього немає часу”

“Повернемося до цього пізніше”

“Повірте нашому багаторічному досвіду”

“Практика виглядає зовсім інакше”

“З цього, здається, нічого не вийде”

**“Навіщо щось міняти,
якщо і так все гаразд?”**

Причини опору змінам

- **економічні** – загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі;
- **внутрішньополітичні** – загроза втрати набутого статусу, престижу, «політичної ваги» й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій;
- **технічні** – відмова від звичних професійних вмінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту;
- **культурні** – відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки;
- **психологічні** – прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу із-за перевантаженості поточними справами.

Шляхи подолання опору змінам

- наявність чіткої програми змін, яка доводить їх необхідність і вигідність;
- розвинуте лідерство;
- забезпечення високої кваліфікації персоналу і розвиток стратегічної ментальності за рахунок постійного навчання;
- пропагування й забезпечення привабливості концепції змін серед колективу організації;
- формування команди прихильників змін, системи цільового мотивування й заохочення людей до нововведень;
- досягнення компромісів з тими провідними працівниками, становище яких втрачає стабільність, визначення їх нових ролей;
- обнародування покрокових досягнень та інформування організації про кращих реформаторів та їх команди;
- створення обстановки терпимості до окремих невдач;
- розвиток організаційної культури, цінностей, принципів.

Потреби в новій організаційній культурі

Приклад формування оргкультури через створення відповідного середовища



• Поместим в клетку пять обезьян...

Подвесим к потолку банан.

Как только одна из обезьян или все сразу потянутся за бананом, начинаем их всех бить струёй из брандсбойта. Им плохо, они злятся и обижаются.

Продолжаем так недельку...



- **Через недельку обезьяны уже к банану не тянутся...**

А если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и дубасят бедолагу.

Уберем одну из подопытных обезьян и на ее место посадим новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, но вся стая тут же на нее набрасывается и... бьют, короче.

Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких. Интересное дело:



- **... из брандсбойта обезьян уже никто не поливает,**

но как только одна из обезьян (новеньких) хочет взять банан, вся компашка на нее бросается и лупит.

В конце концов, в клетке уже нет ни одной из тех обезьян, которых поливали водой, но если новая особь тянется к банану, ее сразу же тумаками ставят на место...



- **Никто в клетке не знает,
почему —
просто здесь так заведено**

Сутність “стратегічного”

Ситуация “Убежище”

**Ваша группа работает в Вашингтоне
в организации, которая занимается созданием
укрытий от гражданских бедствий.**

Внезапно началась Третья Мировая война.

Люди ищут любого укрытия.

Вы получаете звонок из отдаленного места.

**Десять человек хотят скрыться в убежище,
но места, воздуха, пищи и воды
хватит только на шестерых на три года,**

в течение которых они могут оставаться в безопасности.

**Они говорят, что сами не смогут решить, кто из них должен
остаться в укрытии и предоставили решать это Вам.**

**У Вас есть полчаса для того, чтобы решить, кто же из
них не сможет воспользоваться укрытием.**

Вот все, что Вы знаете об этих десяти людях:

1. Бизнесмен, 31 год
2. Его 16-летняя дочь, на шестом месяце беременности
3. Студент 3-го курса медицинского института, воинственно настроенный
4. Известный писатель исторических романов, 62 года
5. Звезда Голливуда, I.Q. под вопросом
6. Бывшая проститутка, 30 лет, “в отставке”
7. Женщина социальный работник, 40 лет
8. Бывший атлет, участник Олимпийских Игр (все виды спорта), алкоголик
9. Студент колледжа, эмоционально неустойчив
10. Полицейский с оружием (не может расстаться)

Що ми маємо на увазі, коли застосовуємо поняття «стратегічне»?

Ознаки стратегічних рішень:

- Націленість на майбутнє
- Критична важливість рішень для реалізації місії, виживання організації, майбутнього успіху
- Висока складність, пов'язана з невизначеністю майбутнього:
 - складність передбачення всього комплексу наслідків;
 - складність оцінювання «правильності» стратегічного вибору
- Високий ступінь зв'язку змісту і «якості» рішень з суб'єктивними характеристиками осіб, що приймають рішення (ОПР) (світогляд, цінності, кваліфікація)

Поделись наследством

Уся наша діяльність спрямована на майбутнє і ґрунтується на інтересі до майбутнього:

**воно цікавить кожного,
тому що кожен планує провести у майбутньому решту свого життя**

**Минулим управляти неможливо:
“Управляти можна лише тою частиною проекту, яка залишилася”**

Інструменти проектування майбутнього

“Чого ми прагнемо, що треба зробити?”
(мета)

+

“Як це зробити?”
(програма переходу до мети)

=

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД

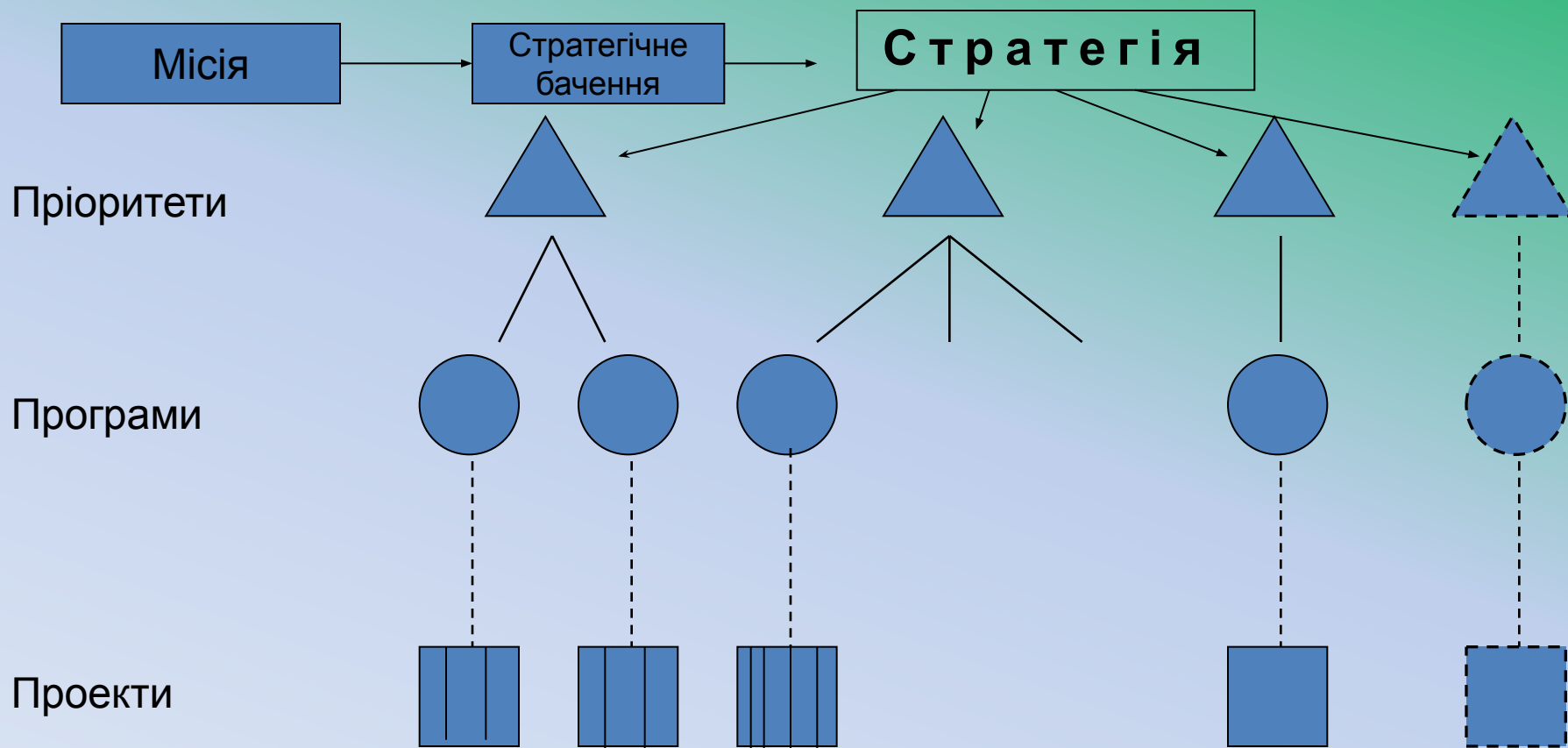
(СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

+

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД)

Проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів

Кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів



Перспективне й стратегічне планування. Прогноз і Стратегія

- Перспективне здійснюється за умов прогнозованого середовища, коли можна екстраполювати тенденції. Організація – переважно замкнута система, є вільні ринки, низька конкуренція
- Стратегічне здійснюється за умов мінливого динамічного середовища і передбачає сценарні підходи до розв'язання проблем. Організація – відкрита система, ринки – обмежені, критично важливо - життєвий цикл продукту, інновації

Система планів:
стратегічні, тактичні, поточні, оперативні

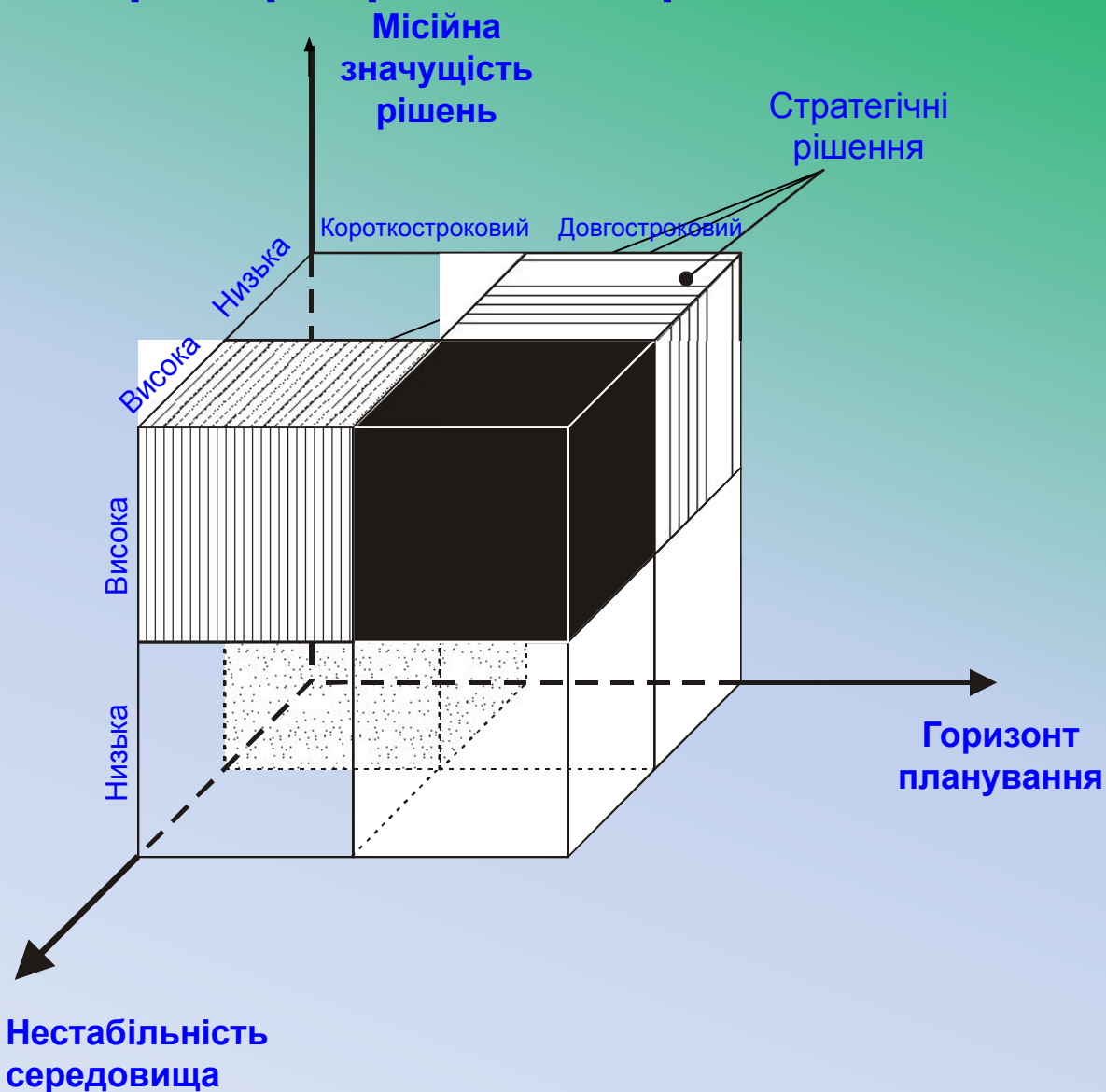
Стратегія

**Стратегія –
узагальнююча модель
програмування діяльності
з досягнення
бажаного і можливого майбутнього,
яка складається
з опорних концептуальних положень,
системи цільових орієнтирів
та комплексу засобів їх реалізації**

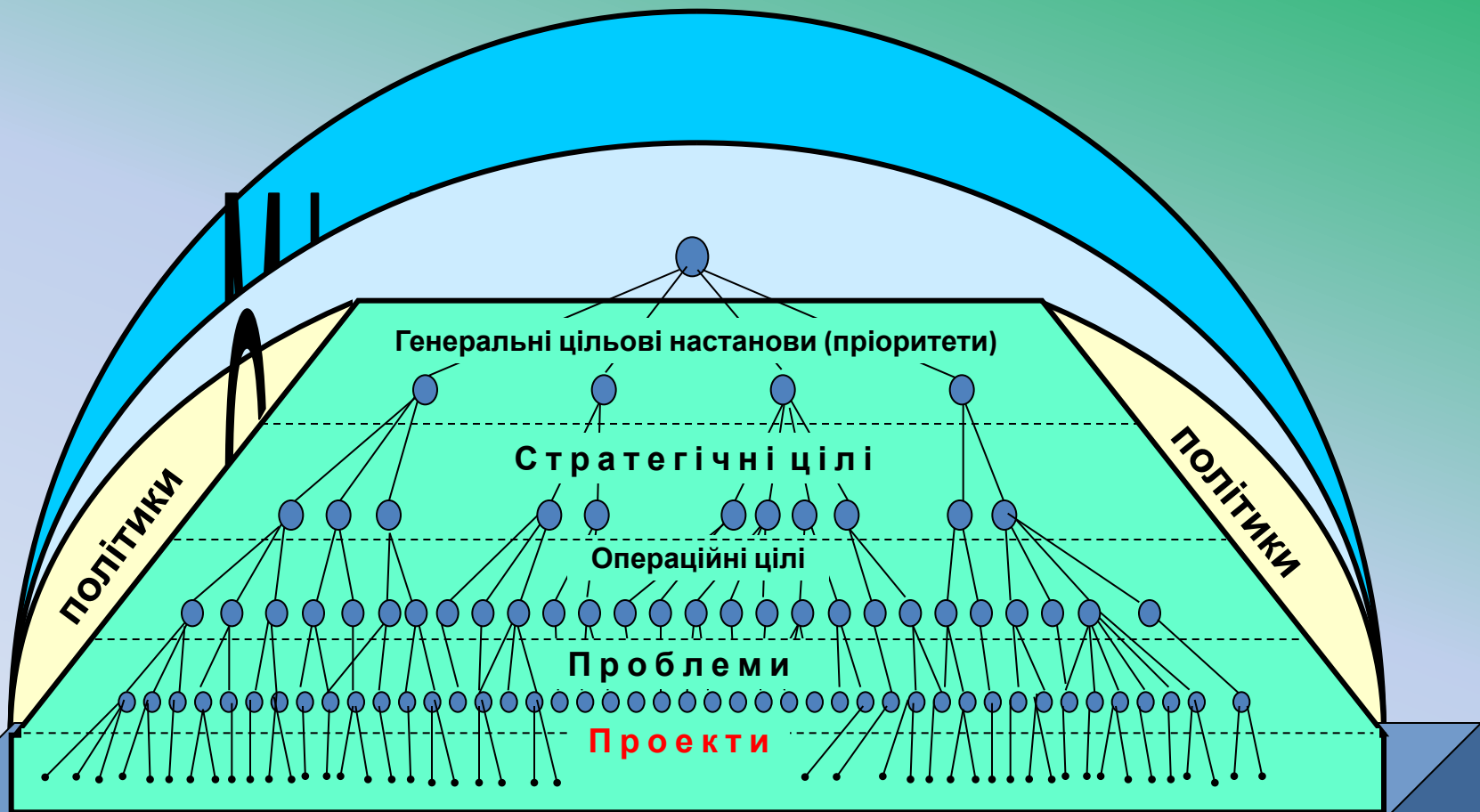
**За змістом стратегія –
це визначення пріоритетних напрямів руху
до цілей, комплекс яких зумовлює ключові
настанови з розподілу завжди обмежених
ресурсів**

На який термін розробляти стратегію?

Простір стратегічних рішень



Структура стратегії



Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

**Інструментарій виявлення та
аналізу
сприятливих і несприятливих
факторів розвитку:**

- SWOT-аналіз**
- Бенчмаркінг**

SWOT-аналіз конкурентних переваг і обмежень стратегічного розвитку

SWOT-аналіз:

- ✓ *Strength* – сильні сторони - внутрішні особливості й фактори території, що сприяють її розвитку;
- ✓ *Weakness* – слабкі сторони - внутрішні особливості й фактори території, що ускладнюють її розвиток;
- ✓ *Opportunity* – можливості - зовнішні умови чи фактори, що існують або з високою вірогідністю виникнуть у майбутньому і можуть сприяти розвитку території
- ✓ *Threat* – загрози - наявні або можливі у майбутньому зовнішні для території умови чи фактори, несприятливі або небезпечні для розвитку території

Бенчмаркінг

Бенчмаркінг –
порівняння з обраним прогресивним
аналогом

За допомогою бенчмаркінгу:

- порівнюються значущі аспекти життя в територіальному утворенні з передовим вітчизняним та закордонним рівнем
- запозичується успішний досвід і кращі досягнення
- визначаються порівняльні конкурентні переваги території та системи управління
- виявляються слабкі місця, резерви розвитку території та системи управління

Місія

Формулювання місії є вихідним моментом стратегічного планування, тому що вона формує уявлення щодо призначення організації, визначає сенс її діяльності, підкоряє собі весь процес планування

Цілі діяльності організації знаходяться за її межами

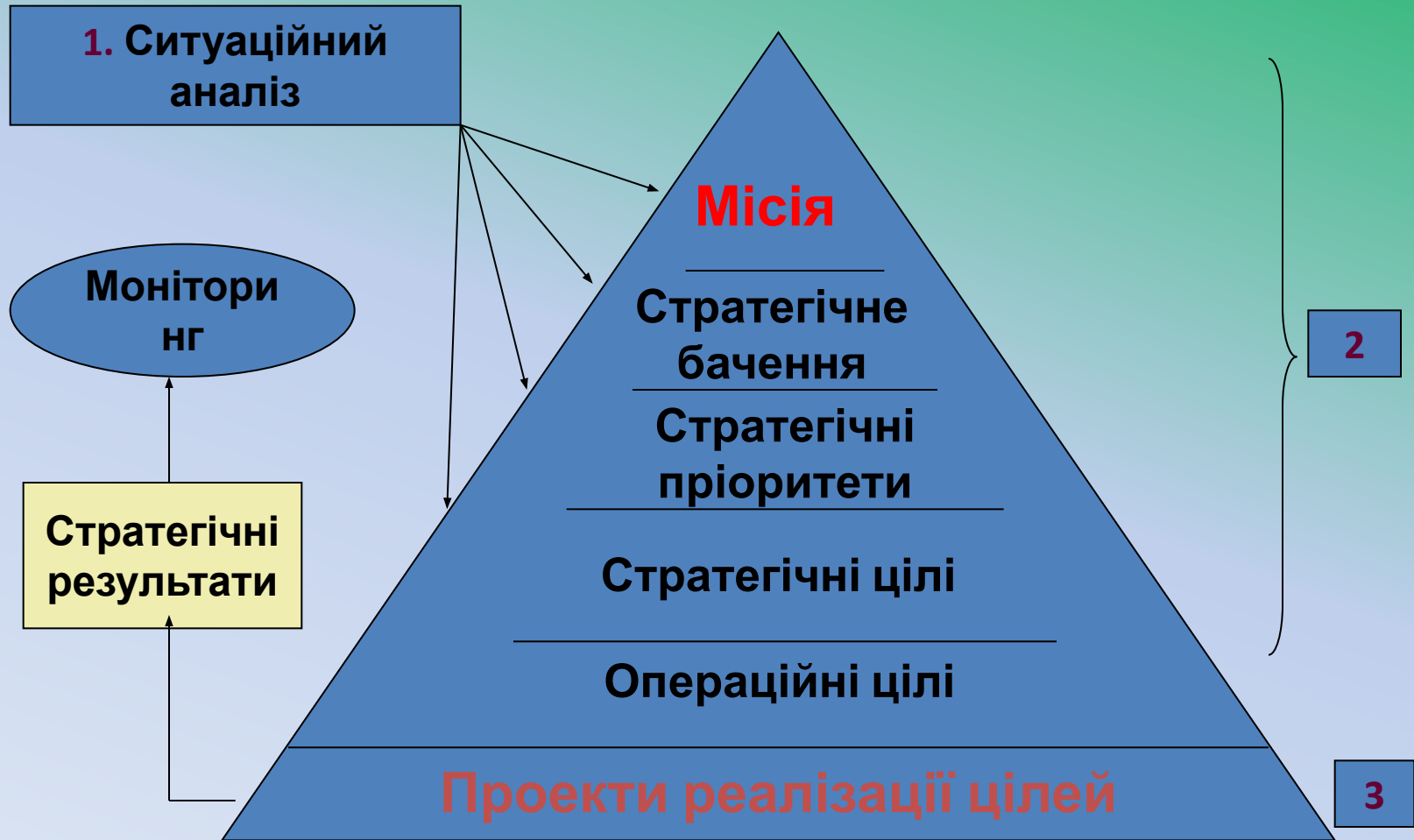
Стратегічне бачення

**Ідеальна модель,
яка описує бажаний стан
системи (організації)
у достатньо віддаленій
перспективі
(15-20 років)**

Логіка розробки стратегії

- визначення (актуалізація) суспільного призначення діяльності, генеральної мети - місії
- аналіз та оцінка стартових умов і внутрішнього потенціалу (що ми можемо: сильні та слабкі сторони);
- аналіз та оцінка зовнішнього середовища (що може допомогти, що буде перешкоджати: зовнішні можливості - загрози);
- визначення основних орієнтирів руху – цільових настанов, виявлення пріоритетів
- формування моделі діяльності – концепції стратегії та політик
- визначення засобів реалізації цілей (складання плану дій – розробка проектів реалізації пріоритетів)

Процес розробки стратегії



Приклад: місія, бачення, пріоритети

- **Місія:** хочу бути успішним самодостатнім поважним членом сучасного інформаційного суспільства
- **Бачення:** через три роки я маю диплом про базову престижну вищу освіту, продовжую професійне навчання в Європі, тимчасово за контрактом працюю у європейській фірмі, отримуючи дохід, що дозволяє платити за навчання, маю хороші шанси залишитися у даній фірмі на постійну роботу
- **Пріоритети:**
 - 1 – забезпечити власний професіоналізмом і вміння заробляти гроші
 - 2 – забезпечити здоров'я і стресостійкість
 - 3 – забезпечити належний культурний рівень і бути цікавим для інших, з метою, зокрема, створення родини

Приклад-фрагмент дерева цілей

- Стратегічні цілі для пріоритету 1
 - 1.1. – отримати належну професійну освіту до 2015 р.
 - 1.2. – вивчити на прийнятному базовому рівні європейську іноземну мову до завершення базового навчання (2015)
 - 1.3. – опрацювати до завершення базового навчання три надійні варіанти отримання стипендії для завершення навчання в Європі (2015)
 - 1.4. – підготувати й надіслати до 20 європейських фірм резюме з пропозиціями щодо паралельної з навчанням роботи в Європі (до кінця 2015)

Вимоги до коректно сформульованих цілей (SMART-вимоги)



**Проекти як засіб
реалізації
стратегічних
пріоритетів**

Хороше управлінське рішення – підготовлене з урахуванням інтересів зацікавлених сторін і чітко виконане з урахуванням усіх формальних і неформальних обмежень

ДЕМОКРАТІЯ → в підготовці рішень
(стратегічні технології)

+

ДИКТАТУРА → при виконанні рішень
(проектні технології)

=

ДЕМОКРАТУРА

Проект

- Особливий вид одноразового плану
- Задум, що має початок і кінець, є інноваційним (якісно покращує ситуацію) і унікальним (неповторним)
- Комплекс робіт, взаємопов'язаних загальною метою і послідовністю, виконуваних для вироблення продукту проекту і досягнення результату, що у підсумку дають цінність (суспільну корисність)

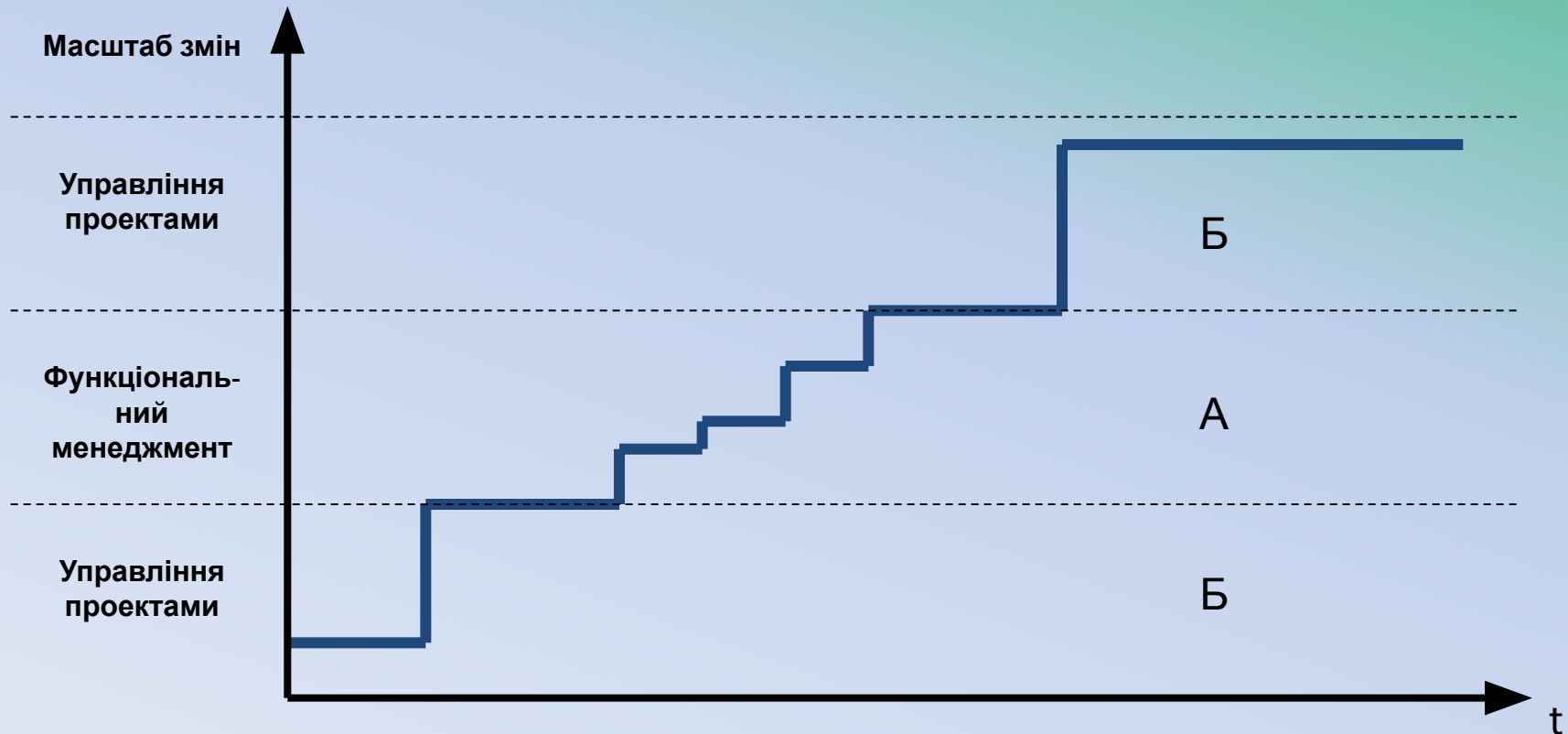
Операційний (функціональний) і проектний менеджмент

А. Серія малих змін (функціонування)

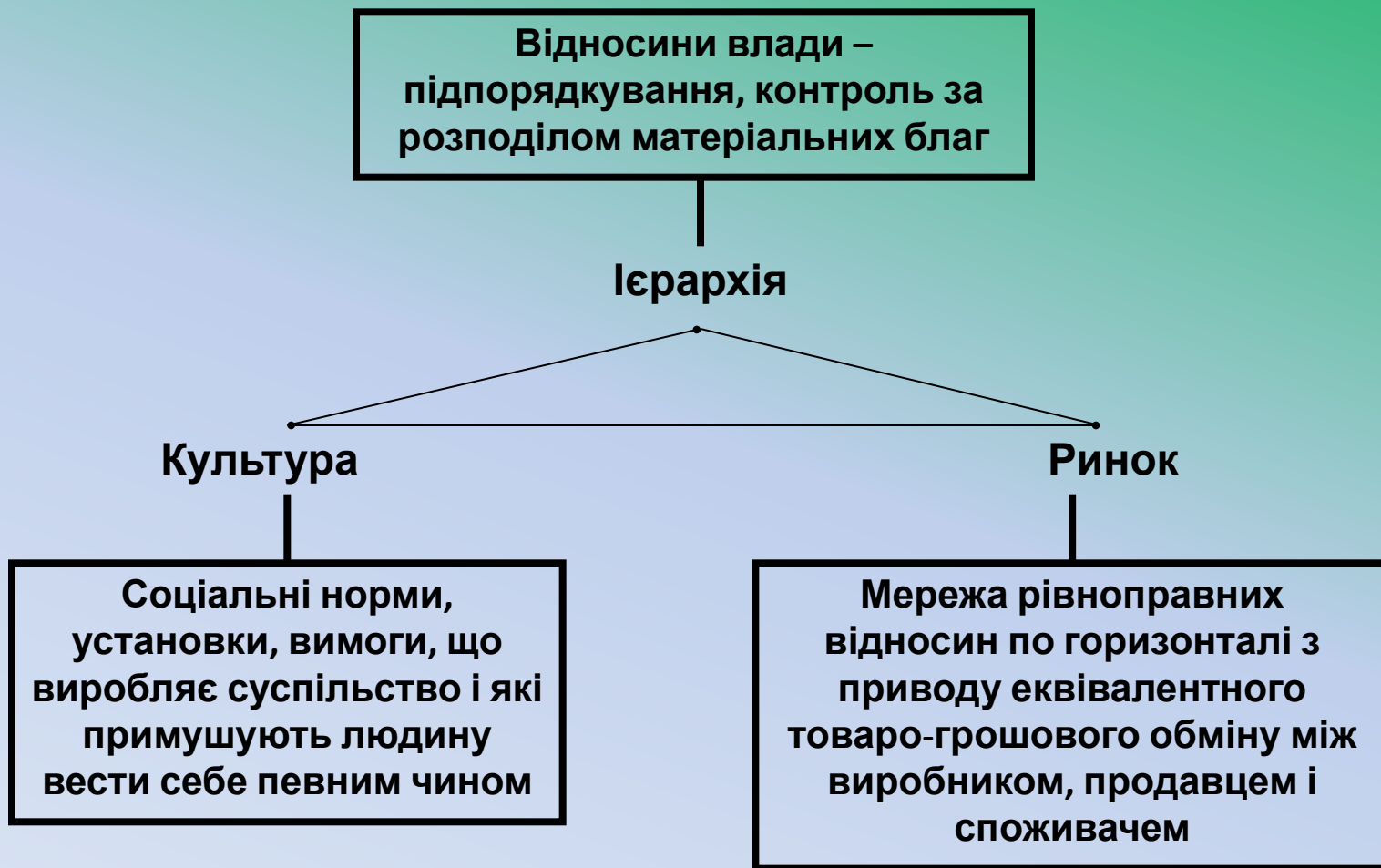
(властиве функціонуючим системам, зміни здійснюються шляхом постійного управління якістю (за системою Кайзен – малих покращень), є сферою функціонального менеджменту)

Б. Радикальні покращення (розвиток)

(пов'язане з нововведеннями, є сферою проектного менеджменту)



Основоположні інструменти соціального управління Ринок і проекти



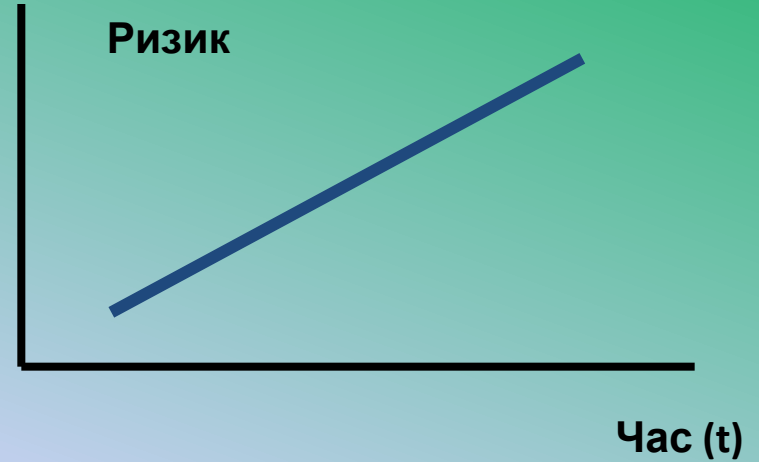
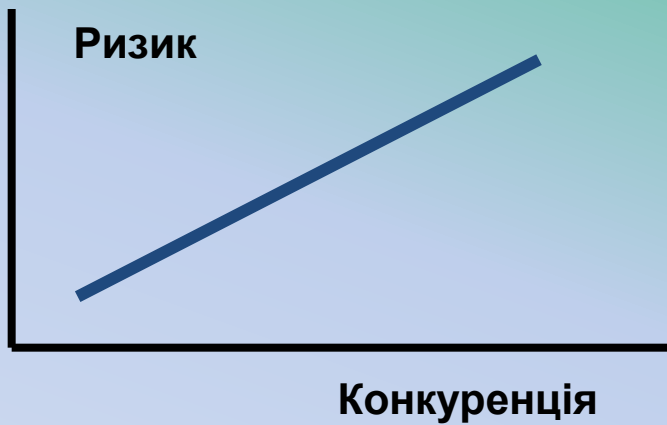
Співіснують спільно, а пріоритет чого-небудь одного визначає обличчя соціально-економічної та політичної організації суспільства

Проекти – ринковий інструмент

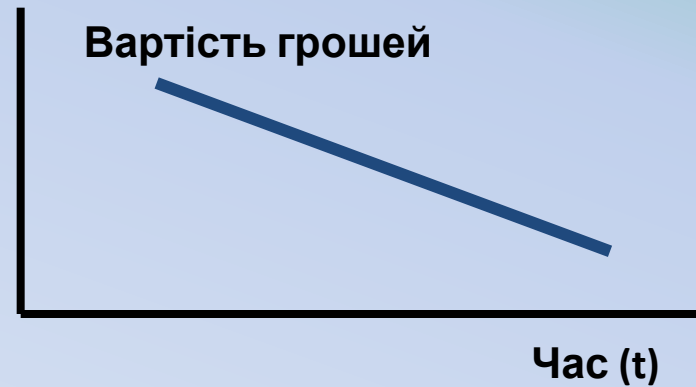
Базові поняття ринку

- Конкуренція
- Прибуток
- Час
- Ризик
- Вартість грошей у часі
- Прийняття рішень за вибором

Деякі залежності між категоріями в ринковій економіці

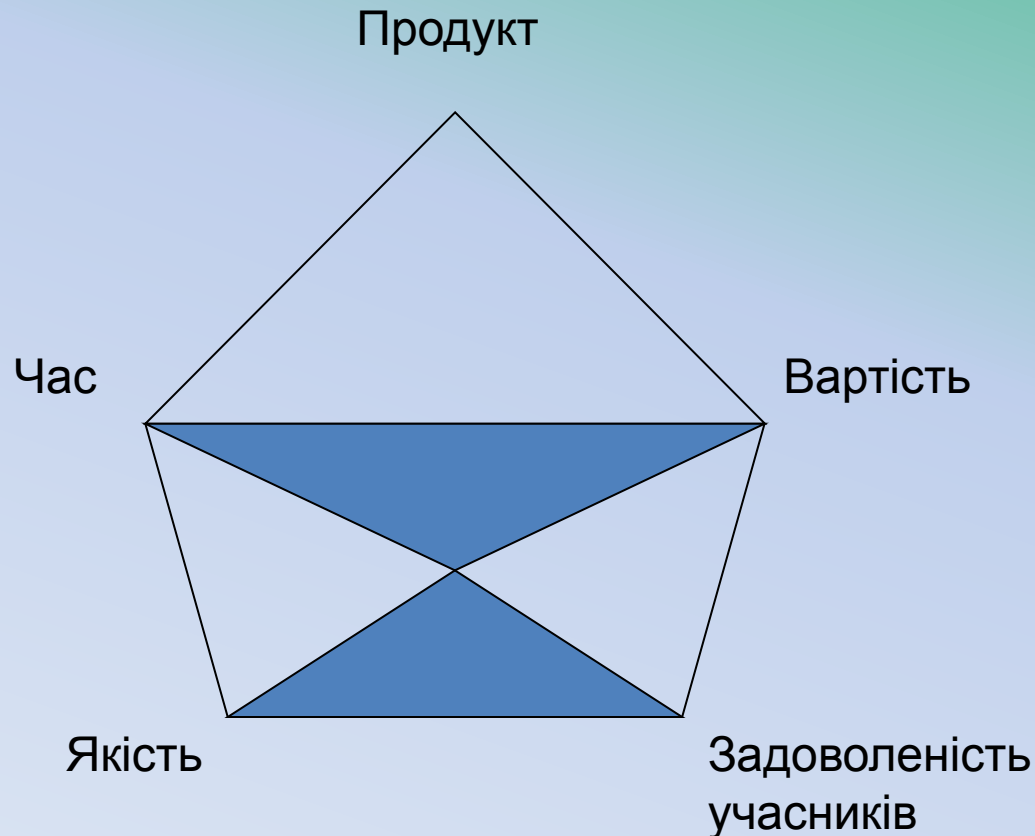


Деякі залежності між категоріями в ринковій економіці



Управління проектом: зміст діяльності

Управління проектом – діяльність із завершення цільового комплексу подій і робіт вчасно, із збереженням ключового змісту і відповідно до зовнішніх та внутрішніх вимог



Функції управління проектами

Провідні - визначають результативність проекту

Управління змістом

- Ідея, цілі, задачі
- Планування робіт, ресурсів, результатів, (проміжних і кінцевих)
- Управління

Управління часом

- Планування часу
- Розробка графіку, розкладу
- Моніторинг графіку
- Оцінка зв'язків і тривалості

Управління якістю

- Планування якістю
- Страхування якості
- Контроль і управління якістю

Управління вартістю

- Планування ресурсів
- Оцінка бюджету
- Складання кошторису витрат
- Управління вартістю

Забезпечуючі – забезпечують процес реалізації проекту і надійність результату

Управління ризиком

- Ідентифікація ризику
- Кваліфікація ризику
- Протиризові заходи
- Управління ризиком

Управління персоналом

- Планування організації
- Формування й згуртування проектної команди
- Навчання персоналу
- Мотивація персоналу

Управління закупівлями

- Планування закупівель і МТО
- Складання й закриття угод
- Торги, конкурси, тендери
- Контроль за ходом виконання угод

Управління комунікаціями

- Планування комунікацій
- Схеми отримання, переробки і передачі інформації
- Підготовка звітів
- Адміністрування

Концепція проекту

- Первинне формулювання проблеми
- Зацікавлені сторони проблеми
- Опрацювання проблеми і ідеї проекту, цільові групи проекту
- Альтернативи розв'язання проблеми
- Мета проекту
- Продукт і результати проекту

Цільовий аспект проектної діяльності

Проект є інструментом здійснення змін у середовищу

Потреба в змінах з'являється, коли виникає дискомфорт -

проблема

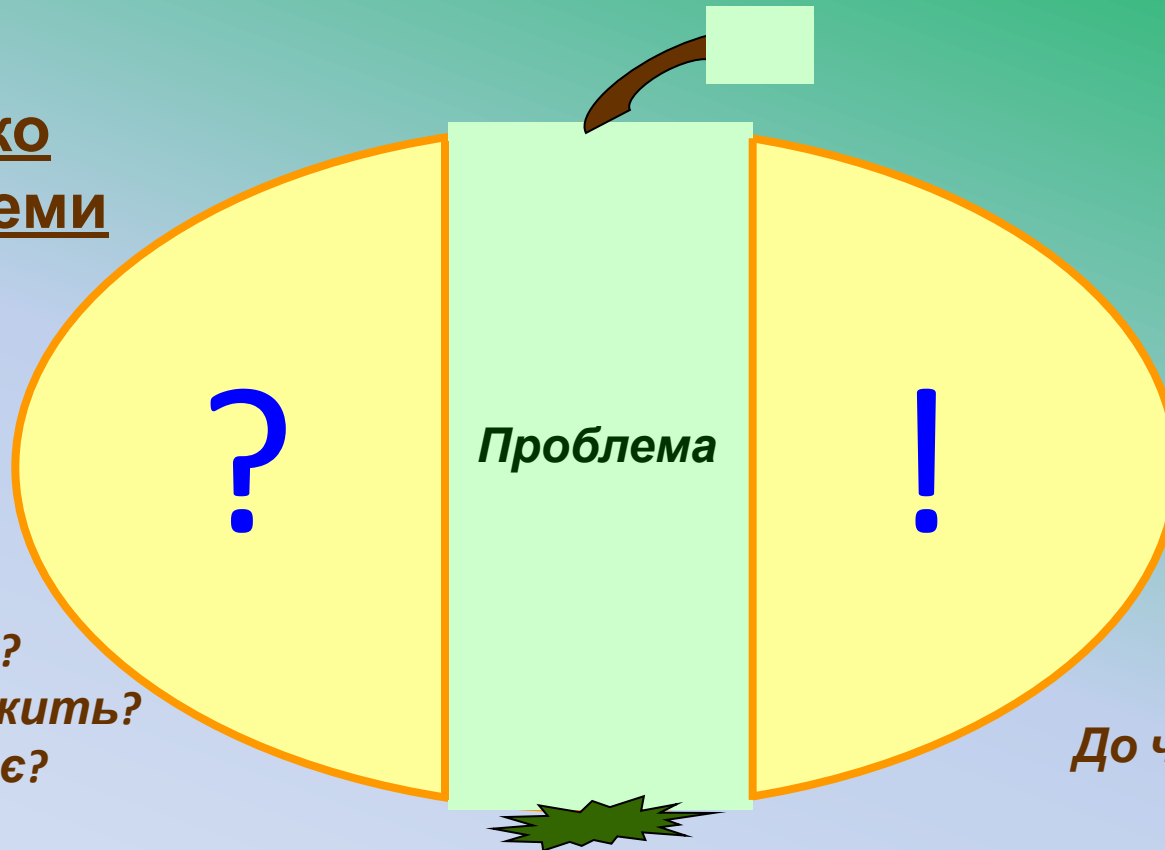
або відкривається

НОВА МОЖЛИВІСТЬ

Визначення стратегічної мети через виявлення проблеми



Яблуко
проблеми



Що погано?
Що бентежить?
Що заважає?

Як має бути?
До чого прагнути?



Мета розв'язання проблеми



SMART - ВИМОГИ

Часто те, що суб'єкт управління вважає проблемою, може статися:

- *псевдопроблемою – коли в дійсності ніякого системного дискомфорту немає (пов'язане з різним сприйняттям ризику й невизначеності)*
- *помилковою проблемою - коли проблемна ситуація очевидна, а причини діагностовано невірно (несплата податків – поганий контроль з боку податкових служб)*
- *симптомом - коли те, що сприймається за проблему, є лише наслідком більш глибокого явища (несплата за комунальні послуги)*
- *рішенням – увага концентрується на певному рішенні, яким замінюється сама проблема, і відсутність саме цього рішення сприймається як проблема*

**Подібні помилки - це
невірний діагноз або невірний фокус.**

**Наслідки: дії спрямовуються не на причину виникнення проблеми,
а на дещо інше.**

Це може створити проблему там, де її не було замість вирішення існуючої

Для виявлення валідності проблеми

(для розуміння, чи дійсно ЦЕ є проблемою і як ЦЕ коректно сформулювати)

з'ясовується:

- **Що погано і чому ЦЕ стало проблемою?**
- **Чи завжди ЦЕ є проблемою? Де і коли ЦЕ виникає?**
- **Чи є проблема локальною або глобальною? Кого стосується?**
- **Чия це проблема (рівень управління), кому слід її вирішувати?**
- **Що буде, якщо не вирішувати проблему?**

Зацікавлені сторони (стейкхолдери) проблеми

- В основі всіх проблем, зокрема у публічній сфері, є потреби зацікавлених сторін
- Аналіз зацікавлених сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів

Аналіз зацікавлених сторін

- 1. Визначити проблему (або можливість розвитку)
- 2. Визначити всі цільові групи, зацікавлені у потенційному проекті
- 3. Визначити ролі, інтереси, можливості кожної групи (сильні та слабкі сторони)
- 4. Визначити можливості співробітництва або конфлікт взаємовідносин

Формулювання проблеми

- **Сформулювати проблему і описати просто, прозоро, конкретно через відповіді на такі запитання:**
- що становить проблему, які її симптоми;
- соціально-економічний, політичний, правовий, технічний, культурний контекст;
- масштаб і впливи проблеми
- чому з'явилася проблема, причини її виникнення
- кого стосується проблема (зацікавлені сторони, цільові групи)
- що вже робилося з розв'язання проблеми і чому не вдалося досягти бажаних результатів (досвід)
- що буде, якщо проблема не буде розв'язана (статус-кво)

Бажано використати конкретні цифри, статистику, аналітику, результати опитувань, таблиці, діаграми, графіки.

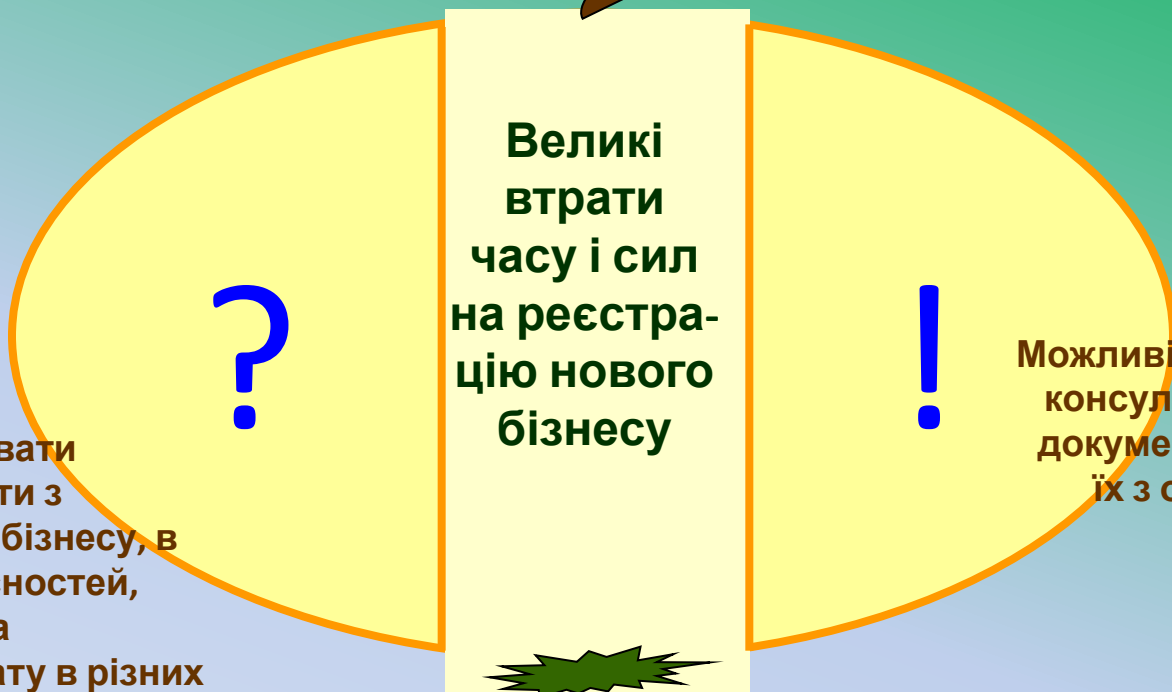
Наголос – на нових можливостях після розв'язання проблеми

Альтернативи розв'язання проблеми

- Будь-яку проблему можна розв'язувати як мінімум **двома** альтернативними шляхами (саме просте – нічого не робити, або щось робити)
- Кожний шлях (альтернатива) – є **унікальним**
- Реалізація кожної альтернативи – це реалізація окремого **проекту**
- **Але це будуть різні проекти, з різною метою, тому що від вибору альтернативи залежить формулювання мети проекту**

Приклад

формулювання проблемно-орієнтованої цілі на основі розгляду альтернатив розв'язання проблеми



Великі втрати часу і сил на реєстрацію нового бізнесу



Необхідність готувати численні документи з реєстрації нового бізнесу, в яких є багато неясностей, представляти їх та здійснювати оплату в різних місцях

Можливість отримати чіткі консультації з підготовки документів і представити їх з оплатою в одному місці

Проблемно-орієнтована ціль:

Створити систему реєстрації нового бізнесу за типом «єдиного вікна» на базі відділу підприємництва міськвиконкому до початку III кварталу 2011 р.

Альтернативи

1. Створити центр реєстрації у виконкомі місцевої ради
2. Створити приватну фірму з правами реєстрації юридичних та фізичних осіб

Можливий набір критеріїв оцінювання альтернатив

Можливий набір критеріїв оцінювання альтернатив

Відповідність проблемі

Забезпеченість ресурсами:

- *Фінансовими*
- *Матеріальними*
- *Людськими*
- *Часовими*
- *Інформаційними*

Здійсненність – силові поля:

- *Правове*
- *Організаційно-управлінське*
- *Зацікавлені сторони*

Наслідки:

- *Фінансово-економічні*
- *Соціально-політичні*
- *Екологічні*

Дослідження альтернатив

Структура проектного аналізу

Прийнято розрізняти наступні види проектного аналізу:

- **технічний**
- **комерційний**
- **екологічний**
- **соціальний**
- **організаційний (інституційний)**
- **фінансовий**
- **економічний**

Результати проекту

Концепція з “Е”

- результативність (*effectiveness*)
 - економічність (*economy*)
 - ефективність (*efficiency*)

Продукт і результат проекту

- Продукт – матеріалізоване чи нематеріальне відображення в реальній дійсності завершення процесу споживання ресурсів (“вихід” процесу)
- Результат – соціалізовані зміни у зовнішньому середовищу внаслідок використання продукту проекту

Показники продукту (output)

Застосовуються для оцінювання досягнень на рівні операційних цілей, проектів

Характеризують матеріальні, нематеріальні чи інтелектуальні продукти (послуги), що створені з використанням залучених ресурсів

Приклад:

- виробити N одиниць екологічно-безпечних очищувачів вихлопних газів автомобілів;
- реалізувати в міському центрі зайнятості M навчальних програм і перенавчити X безробітних

Показники результату (outcome)

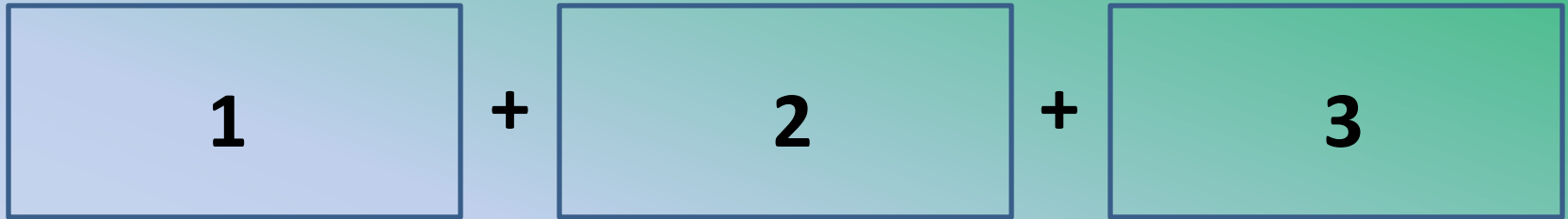
Застосовуються для оцінювання ступеня досягнення стратегічних і операційних цілей в аспекті локальних змін у зовнішньому середовищі або корисності, що отримуватиме клієнт

Приклад:

- Знизити загазованість у центрі міста до встановлених норм
- Працевлаштувати X перенавчених безробітних на робочі місця

Логічна структура мети проекту

Мета проекту – це модель майбутнього продукту проекту



ПЕРША СКЛАДОВА характеризує глобальну дію, яку необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді. Наявність матеріального об'єкту може передбачати дії у вигляді його **модернізації, реконструкції, сертифікації, упровадження, ліквідації й т.п.** . Якщо об'єкту немає, то в залежності від стану проробки ідеї проекту можуть бути реалізовані дії щодо **створення, розробки, побудови й т.п.**

ДРУГА СКЛАДОВА повинна давати уявлення про майбутній матеріальний продукт проекту, що кореспондується з назвою продукту проекту.

ТРЕТЯ СКЛАДОВА містить бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та, при можливості, особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо).

Приклад формулювання мети проекту

Реконструкція футбольного стадіону “Металург” із забезпеченням відповідності європейським вимогам якості до 01.04.2011 з дотриманням бюджету 780 млн.грн.

Бренд:

“Дніпроарена” – стадіон європейського рівня якості

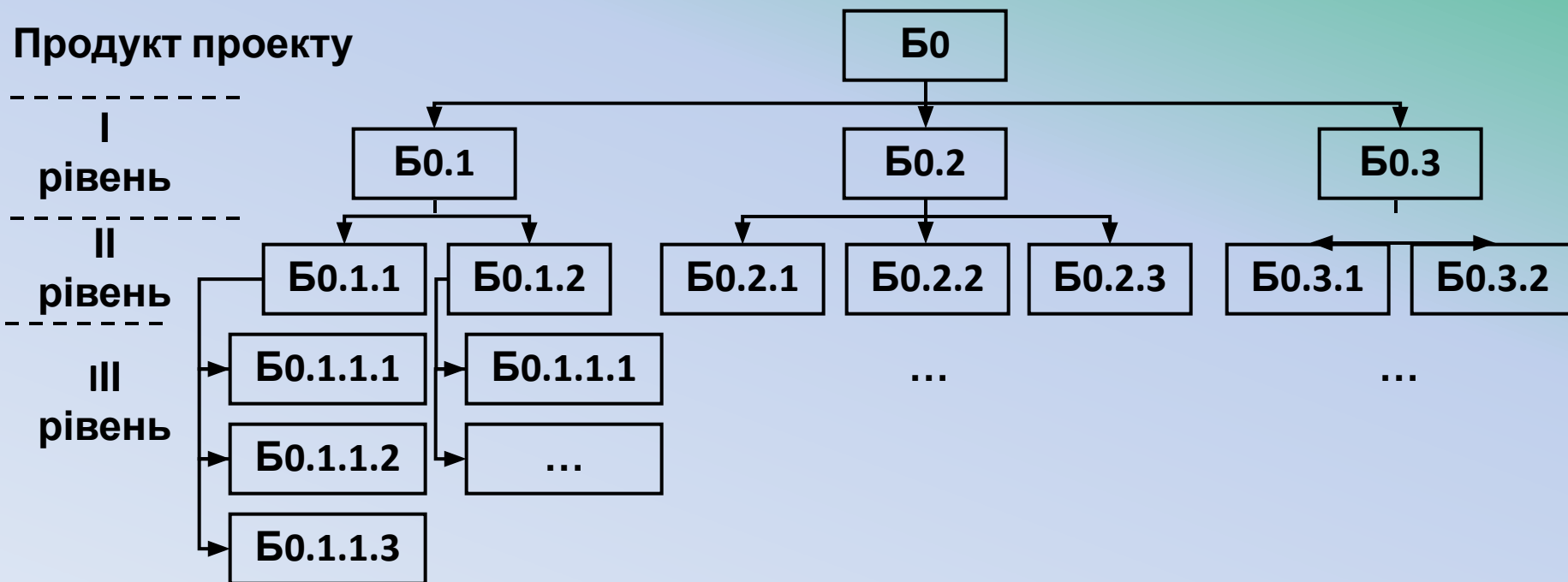
Бренди: *“Морський старт”, “Фабрика зірок”*

Фаза розроблення

Р4 – планування (+/- 10%; замовник, інвестор)

- ✓ зміст (WBS), виконавці пакетів робіт
- ✓ OBS, матриця відповідальності
- ✓ якість (технічні, технологічні критерії якості продуктів пакетів робіт)
- ✓ строки (PDM-мережі, календарний графік),
- ✓ вартість (бюджет)
- ✓ постачання і контракти (графіки, можливі відхилення)
- ✓ порядок оновлення плану проекту
- ✓ завдання на пакети робіт

WBS-структура – це графічне представлення окремих пакетів робіт, які зв'язані між собою в структуру робіт з проекту



Приклад ORG

Матриця відповідальності

Матриця, побудована на основі WBS та OBS структур, яка **закріплює** відповідальних за конкретними пакетами робіт

- за одним пакетом робіт **не може** бути закріплено декілька відповідальних
- один відповідальний **може** відповідати за декілька робіт

Календарний план робіт для проекту



Розрахунок бюджету проекту

Витрати – сумарна вартість використаних ресурсів: оплата праці співробітників та підрядників, покупка або оренда обладнання, матеріалів, комплектуючих і т.д.

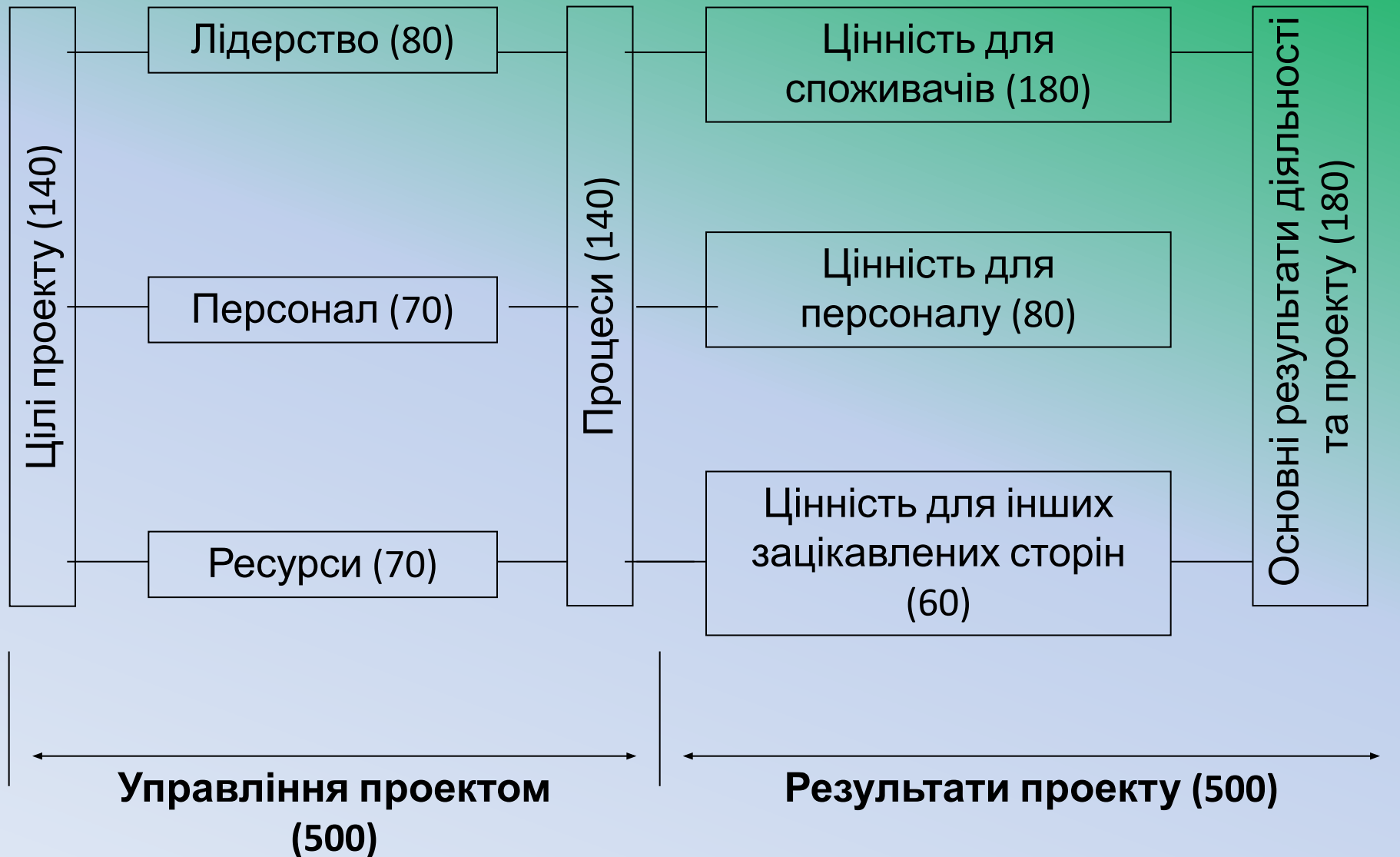
Методи розрахунку:

- Оцінка «за аналогією», тобто використання даних про витрати за певними роботами раніше виконаних проектів.
- Метод параметричних оцінок, коли в проекті знаходять базовий параметр, зміна якого пропорційно змінюватиме вартість усього проекту.

Успішність проекту

**Висока позитивна
оцінка результатів
проекту різними
зацікавленими
сторонами**

Модель оцінки проектів Project Excellence



Рівні середовища управління проектом

- Фактори зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні, правові, культурні, природні.
- Середовище на рівні підприємства: керівництво, структура, інформаційне забезпечення, постачання
- Середовище на рівні проекту: структура управління проектом, стиль керівництва, комунікації, учасники, соціально-економічні умови

М'який компонент у проектах

**В управлінні проектами немає заздалегідь
вірних рішень**

Знання + уміння (навички)

= кваліфікаційна компонента

+ власні здібності

+ творча активність

+ досвід

+ персональна позиція

= компетентність

Компетентності проектного менеджера (кругова діаграма - око)

Відображає загальне бачення,
інтеграцію усіх елементів управління проектами очами
менеджера проекту
під час оцінювання конкретної ситуації



Керівник і команда проекту

Джерела влади керівника проекту над людьми:

влада через винагороду

влада через примушення

опосередкована влада харізми

влада експерта

законодавча влада

Особливі вимоги до керівника проекту:

1. Вміння здобувати необхідні ресурси

Часто відпочаткова оцінка наявних ресурсів є “оптимістичною”, їх отримання буде пов’язано з перерозподілом і прийдеться “воювати” за них.

2. Вміння залучати персонал та мотивувати його до праці

Вміти “торгуватися з керівником підрозділу про залучення його кращих співробітників – тут можливо виникнення конфліктів.

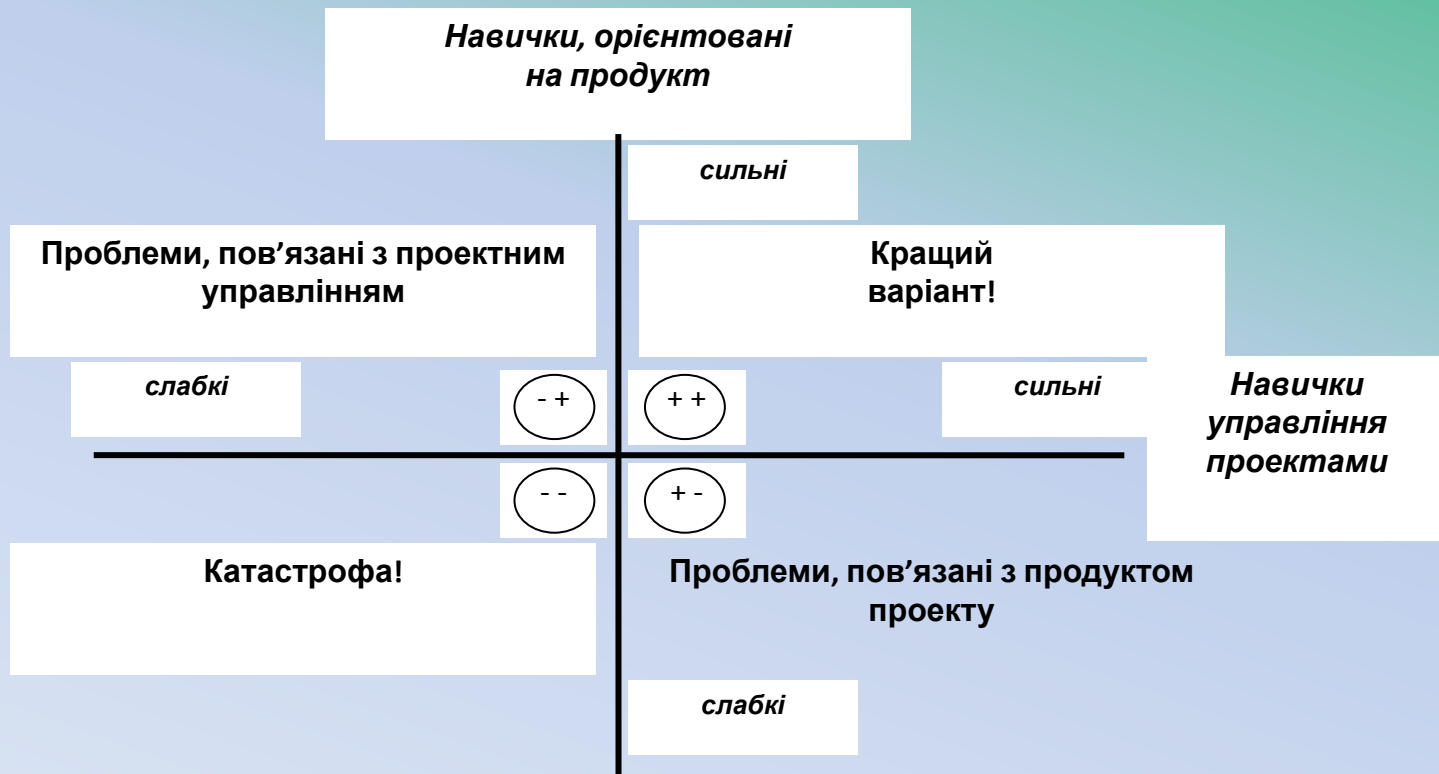
Просування по службі та основна заробітна плата цих працівників залежать від керівника підрозділу, і вони теж повинні узгоджувати свою проектну роботу з цим керівником

3. Вміння долати перешкоди

Необхідність виконувати функцію “пожежника”, якнайскоріше визначити джерела “вогню” для його ліквідації.

Вміння вчитися, в першу чергу, на чужих помилках, а для цього треба встановити хороші комунікаційні канали.

Оцінка керівника проекту за співвідношенням його навичок



Команда проекту -

певна кількість індивідів з
унікальними вміннями та
особистими характеристиками, що
працюють разом всередині
рольової сітки та владної
структури щоб досягти цілі,
визначеної організацією, частиною
якої вони є

Можливі ролі в команді

Назва	Роль	Характеристика
Координатор	З'ясовує завдання команди, вимагає найкращого від кожного члена команди, координує способи, у які колектив просувається до виконання завдання	Надійний, спокійний та впевнений у собі, стриманий та ретельний
Формувач	Ставить завдання та пріоритети, підтримує форму й напрямок дискусії в групі, швидко досліджує напрямки пошуку і відкидає ті з них, що не здаються досить продуктивними	Дуже нервовий, "заведений", динамічний, відхідливий
Впровад-жувач	Спрямовує ідеї у практичну площину, послідовно і наполегливо впроваджує плани	Консервативний, надійний, сумлінний, дисциплінований та передбачливий
Завершувач	Відшукує помилки, виконує роботу, що вимагає ретельності та уваги до деталей. Підтримує в команді відчуття часу для того, щоб завдання було вчасно виконане	Любить порядок, ретельний, доскіпливий
Узгоджувач	Підтримує позитивні стосунки із членами команди, акцентуючи їхні сильні риси, не звертаючи уваги на слабкі, покращує спілкування між членами команди та підтримує дух команди	Добре працює в колективі, поважний до людей, м'який, надійний
Інноватор	Вирішує складні проблеми, виступає з оригінальними методами вирішування проблем	Індивідуалістичний, неортодоксальний,

Робоча група як команда

Правила командної роботи

- Суворо дотримуватися рівного статусу в команді
- Слухати (не перебивати) и чути (намагатися зрозуміти)
- Не має бути легких і швидких угод
- Боятися однодумства. Від різних поглядів – до спільної мети!
- Не використовувати голосування – більшість на завжди права.
- Критикуючи – пропонувати! (конструктивна критика)
- Організувати роботу, розподілити ролі в команді
- Створити і підтримувати належний психологічний комфорт
 - ніякої агресії: людина і ідея розглядаються окремо (не нашкодити!)
 - не конкурувати, «не висовиватися» (перемагає лише команда у цілому)
 - не ображатися, бути «вище цього», бути великодушним

Дякую за увагу!