

Проектный менеджмент: мифы и реальность

Арман Евниев – Управляющий партнер YCG

Астана - 2019 год

Как мы начинали?

*«..Стратегическое планирование, финансовое программирование и **проектный менеджмент** должны стать сутью обновлений в государственном управлении ближайшего будущего»...*

**Из Послания Президента Республики Казахстан – «Казахстан - 2030
Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев»
(1997 год)**



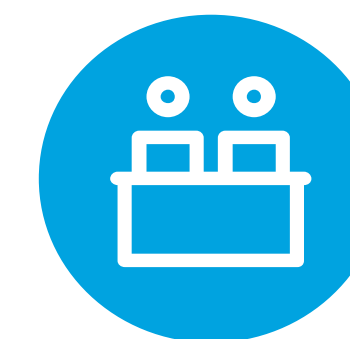


2002-2003

✓ **Первый симпозиум - «Управление проектами: Казахстан – 2002»**



✓ **Созданы Казахстанская Ассоциация
Управления Проектами и Союз проектных
менеджеров Казахстана**



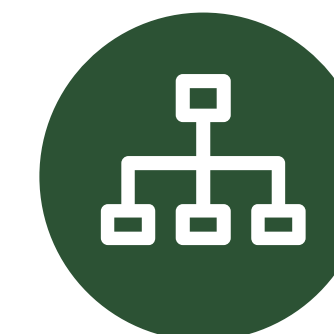


2010-2011

✓ По заказу Министерства индустрии и новых технологий и Института экономических исследований команда казахстанско-российских экспертов разработала **Концепцию Национальной системы проектного управления**



✓ Создан **Центр развития проектного управления** при **Казахстанском институте развития индустрии**





2013-2015

✓ В программу подготовки слушателей Академии госуправления при Президенте включены **учебные курсы** «Управление проектами» и «Управление государственными инвестиционными проектами»



✓ На площадке Академии при содействии
Казахстанского центра ГЧП состоялся
I Международный конгресс
менеджеров **проектных**



1 января 2016 года



- ✓ Вступил в силу **СТ РК ISO 21500-2014** (Руководство по управлению проектами), первый Национальный стандарт Республики Казахстан в сфере проектного менеджмента



2017

- ✓ **Январь** - в Генеральной прокуратуре создан Проектный офис, запущена Программа трансформации
- ✓ **Май** – Администрацией Президента создан Офис управления Программой модернизации общественного сознания
- ✓ **Июнь** – Премьер-Министр на открытии АЭФ объявил о внедрении проектного менеджмента в Правительстве
- ✓ **Июль** – в Академии госуправления при Президенте создан Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении



2018

Впервые в Казахстане:

- ✓ **Проектный подход применен к государственной программе, распоряжением ПМ создан Управляющий совет госпрограммы (Госпрограмма АПК)**
- ✓ **Персонифицирована ответственность политических должностных лиц**



2019

Впервые в Казахстане:

- ✓ **Проектный подход применен к программе развития территории (Туркестанская область)**
- ✓ **Персонифицирована ответственность политических должностных лиц**

Что дальше?

Миф первый:

«Консультанты все сделают...»

Миф второй:

Процессы VS Проекты

Кто победит?

Миф третий:

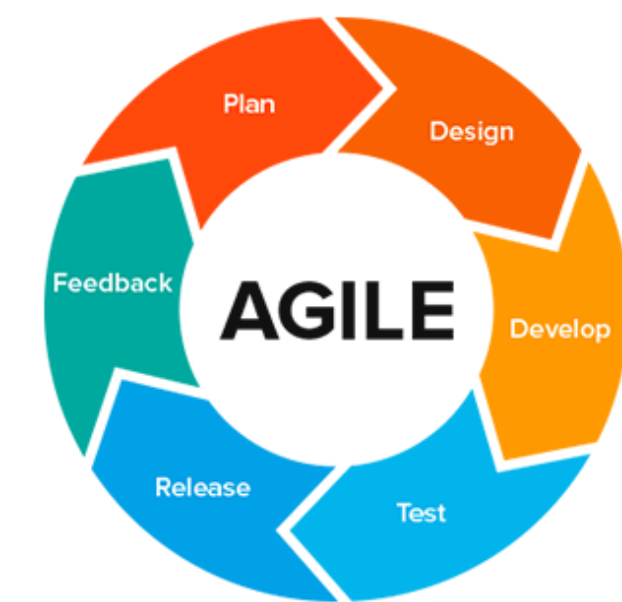
*Государственных служащих нужно обучить **управлению проектами***

~~ПЛАНЫ МЕРОПРИЯТИЙ~~

■ ■ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Миф четвертый:

***Agile, SCRUM и
прочие «штучки»
не для госсектора..***

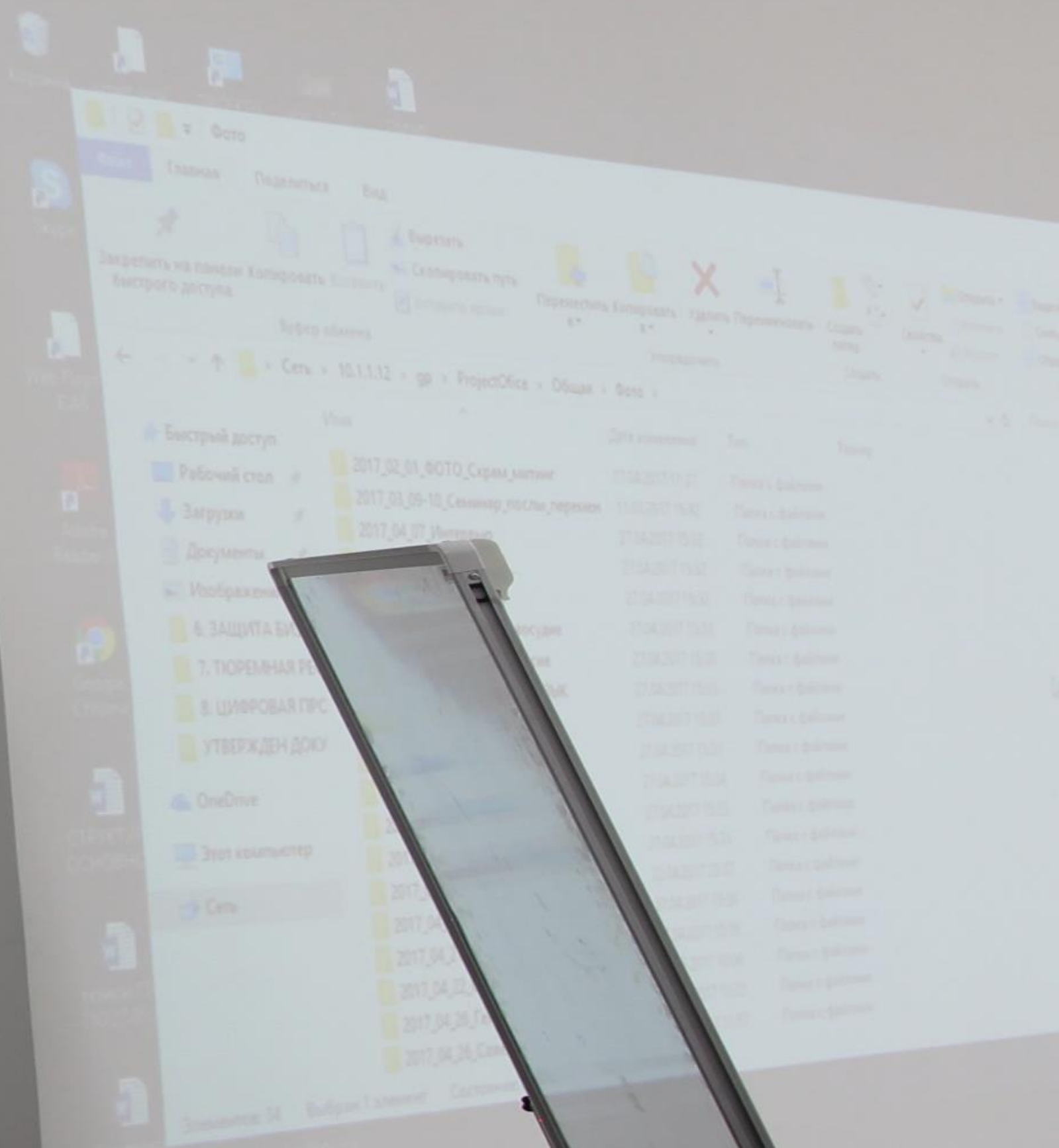


A photograph of a room during renovation. The floor is covered with a large pile of grey debris, likely removed wall material. There are several windows with light-colored curtains. A wooden ladder is leaning against the wall on the left. A green banner with white text is overlaid at the bottom of the image.

**Рушим не только стены ! Стереотипы !
Мышление !**



Проектный офис «Белый рай» Генпрокуратуры



Цитата дня. 2 июля 2017 года - П.Друкер



Композиция «Спринт» - умное украшение офиса



СКРАМ - МИТИНГ

СОБРАНИЕ СОВЕТА ПЕРЕМЕН

стана 2017 года

МОБТ/И - компания
Промышленность - Комплекс
Как улучшить процессы?
Эффект, Бремя
Соборная работа

«Мозговой штурм» Совета перемен

Гражданский
процесс

Административный
процесс

Общий надзор

Частый гость заседаний и ценный советник



Защита Устава перед Советом перемен



Работает не одна команда



Семинар по «Бизнес-процессам» для команд



Просмотр обучающего видео

ҚО
НАҚ
ПАТ

ОЙ
ЛАН,
ТАП!

ӨЗІНДІ
ТҮЗЕТПЕЙ,
ӘЛЕМДІ
ӨЗГЕРТПЕСЕН

БУДЬ
УМ
НЫМ

ВНЕШНИЕ
ПЕРЕМЕНЫ
НЕВОЗМОЖНО
БЕЗ **ПОСТЕРЖИМЫ**
ИЗМЕНЕНИЙ.





Никаких писем! Все решаем на месте.



SCRUM нам тоже по плечу!









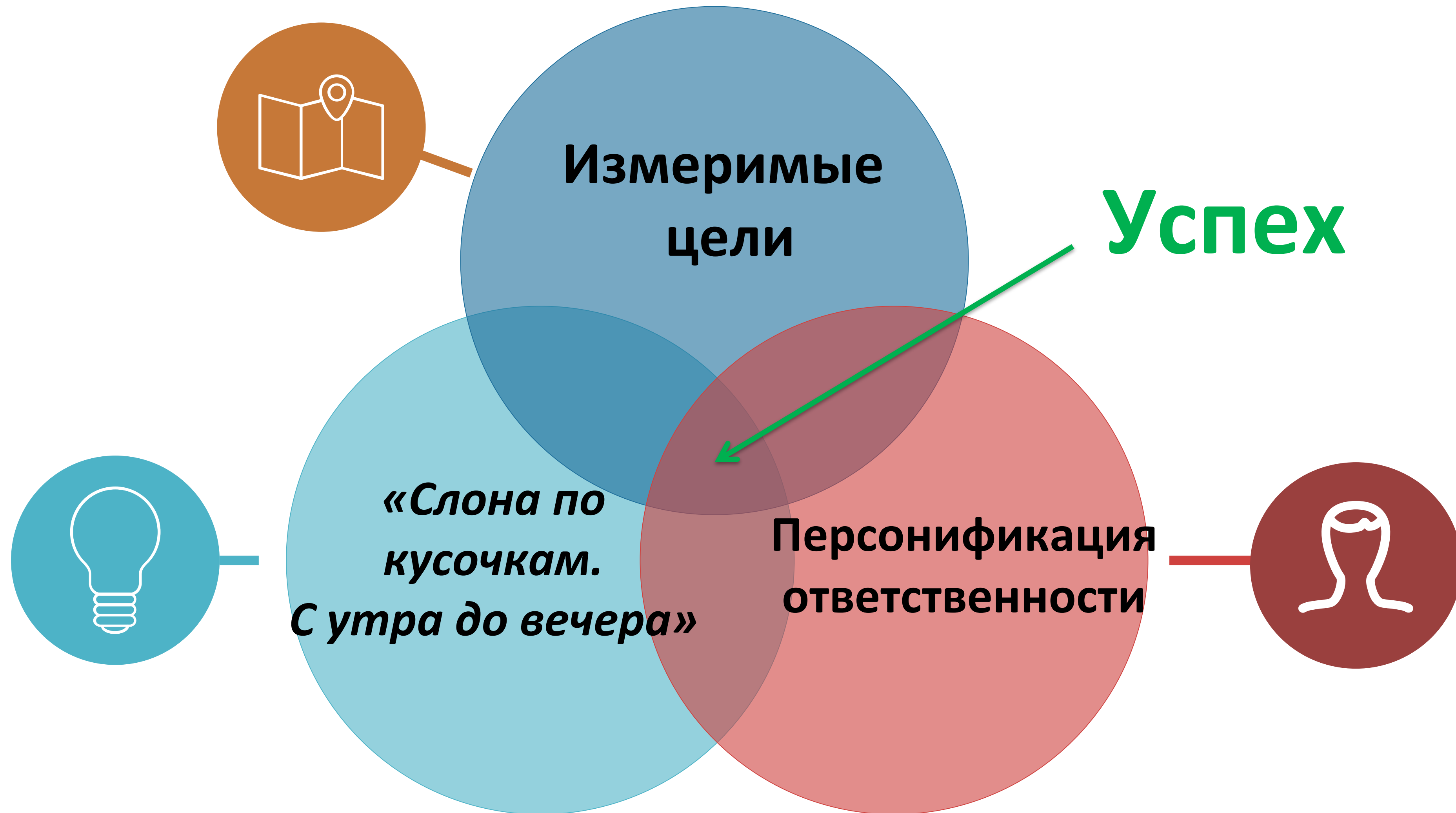
Ж.Асанов о проектном управлении

<https://www.youtube.com/watch?v=jqUSIncE4K0>

Миф пятый
(для тренеров и консультантов):

Удочка лучше чем рыба, поэтому...
надо продавать проектный
менеджмент

Рецепт РМ для госсектора



Тема лекции: Проекты и управление проектами в организациях и государстве

- Управление проектами – наука или искусство?
- Модель технологической зрелости проектного управления
- С чего начинается правильный проект?

Почему проектами надо правильно управлять?

31% проектов завершаются провалом

53% проектов завершаются с перерасходом бюджета в среднем в 1,9 раза

только **16%** проектов укладываются в срок и бюджет

Standish Group – консалтинговая компания

Это одна из характеристик вашей организации или проекта?

- Проекты заканчивались с опозданием, с превышением бюджета или с отклонениями от требований заказчика
- Руководители проектов пользуются слабо стандартизированными процессами и приемами, применяя их непоследовательно
- Управление проектами носит "реактивный" характер и не считается занятием, приносящим дополнительную пользу
- Время, необходимое для упреждающего управления проектом, не включается в рабочий план, и следовательно, рассматривается как накладные затраты
- Проекты "успешны" несмотря на недостатки планирования и управления, которые компенсируются постоянным стрессом и внеурочной работой исполнителей

Почему не все используют управление проектами?

- **Хороший менеджмент проекта требует предварительных затрат времени и труда**
- **Ваша организация Вас не поддерживает**
- **Вам недостает необходимых навыков**
- **Топ менеджеры считают, что проектный менеджмент - это программное обеспечение**
- **В прошлом Вы потерпели неудачу**
- **Участники команды опасаются контроля**
- **Руководство опасается потерять контроль**

Значимость проектного менеджмента

- Более быстрое и экономное выполнение проекта
- Экономия трудозатрат и стоимости при активном управлении объемом проекта
- Лучшие результаты, "подходящие" с первого раза, благодаря качественному планированию
- Более оперативное разрешение проблем
- Разрешение будущих рисков до того, как возникнут проблемы
- Более эффективные коммуникации и управление ожиданиями между клиентами, участниками команды проекта и заинтересованными сторонами
- Создание высококачественного продукта с первого раза
- Улучшенное управление финансами
- Более ранняя остановка "плохих" проектов
- Большая опора на метрики и принятие решений на основе фактических данных
- Улучшенная рабочая атмосфера

Управление проектами: наука или искусство?

- Единственный путь преодоления указанных недостатков
- Стандартные процессы, позволяющие справиться с любыми неожиданностями
- Использование процессов и приемов управления проектами для того, чтобы координировать ресурсы в целях достижения предсказуемых результатов
- Наука - в части, которая касается проверенных и повторяемых процессов и приемов, направленных на достижение проектом успеха
- Искусство - включает в себя руководство и отношения с людьми, требует от руководителя проекта применять интуитивные навыки в ситуациях, которые совершенно уникальны для каждого проекта

Зачем нужно проектное управление?

По оценкам экспертов, при отсутствии корпоративной системы управления проектами:

- из каждых 100 начатых проектов 94 приходится начинать заново
- средняя стоимость превышает на 189%
- среднее время выполнения превышает на 222%

При наличии корпоративной системы управления проектами отмечается:

- рост продаж на 34%
- удовлетворенность клиентов растет на 33%
- удовлетворенность сотрудников растет на 36%

Из Манифеста Проектного менеджмента США (2009 год):

«...До тех пор, пока этими программами и проектами не будут управлять с отчетностью, используя проверенные и зрелые принципы, опыт и инструменты, история продемонстрировала, что проекты не достигают своих целей или выходят за рамки бюджета и времени. В частности, за прошлые десятилетия более чем 80% проектов, финансируемых правительством, потребовали главных дорогостоящих изменений. Мы не можем позволить это в будущем...»

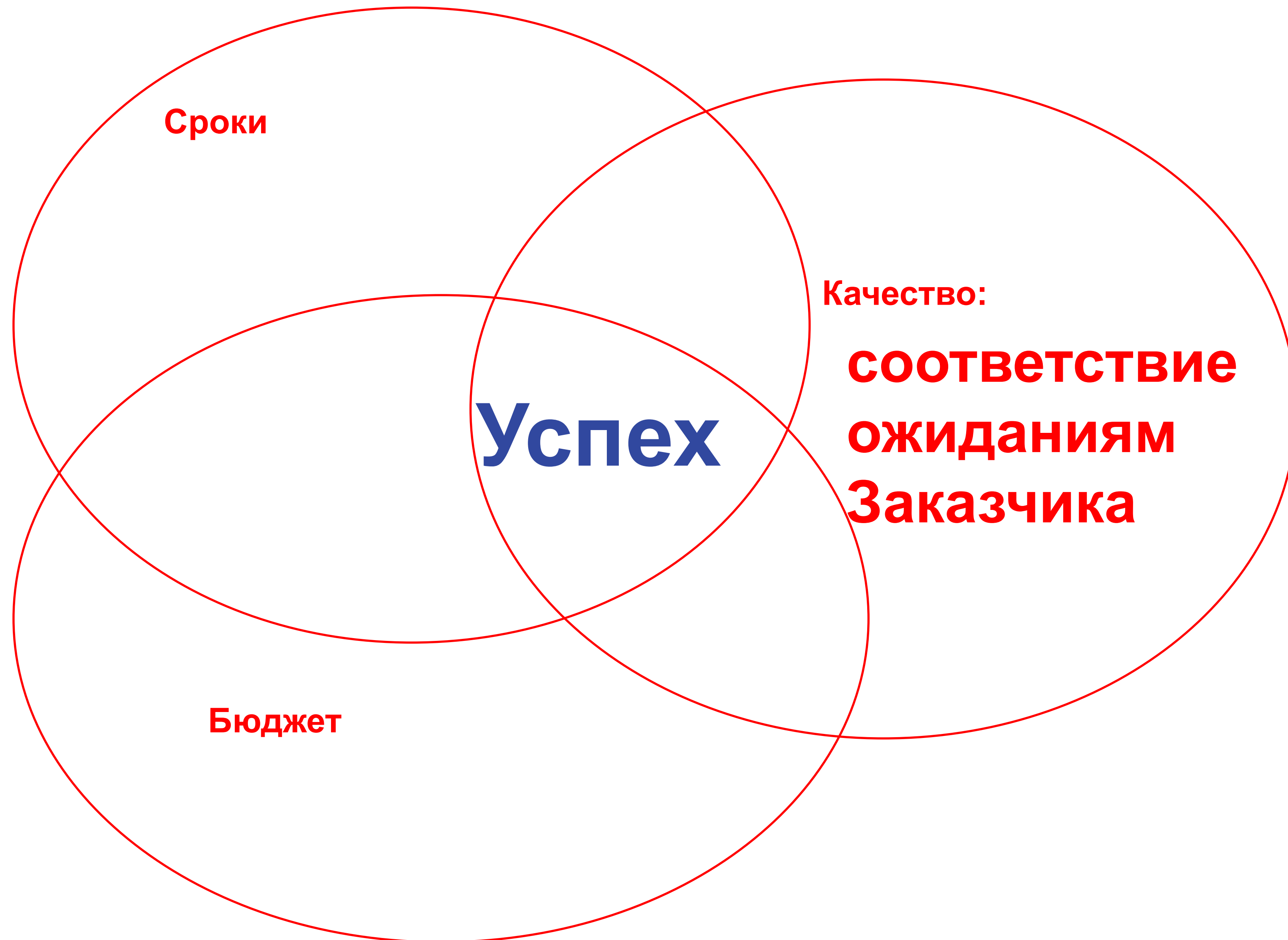
Из предисловия Премьер-министра Украины Н.Азарова к монографии «Инновационные механизмы управления программами развития» (2011 год)

«.. В Украине в практике управления проектами распространена следующая иллюзия: *проект – это простой способ подготовить и реализовать идеи и замыслы при условии достаточного финансирования.* Но на деле оказывается, что одних только финансовых ресурсов недостаточно – необходим профессиональный подход к проектному и программному управлению как к инструменту, позволяющему эффективно решать крупномасштабные задачи стабильного развития государства, производства и экономики страны в целом. Непрофессионализм ведет к невыполнению сроков реализации проекта, перерасходам и, соответственно, к повышению стоимости, в результате чего проект становится убыточным даже при сверхприбыльном замысле..»

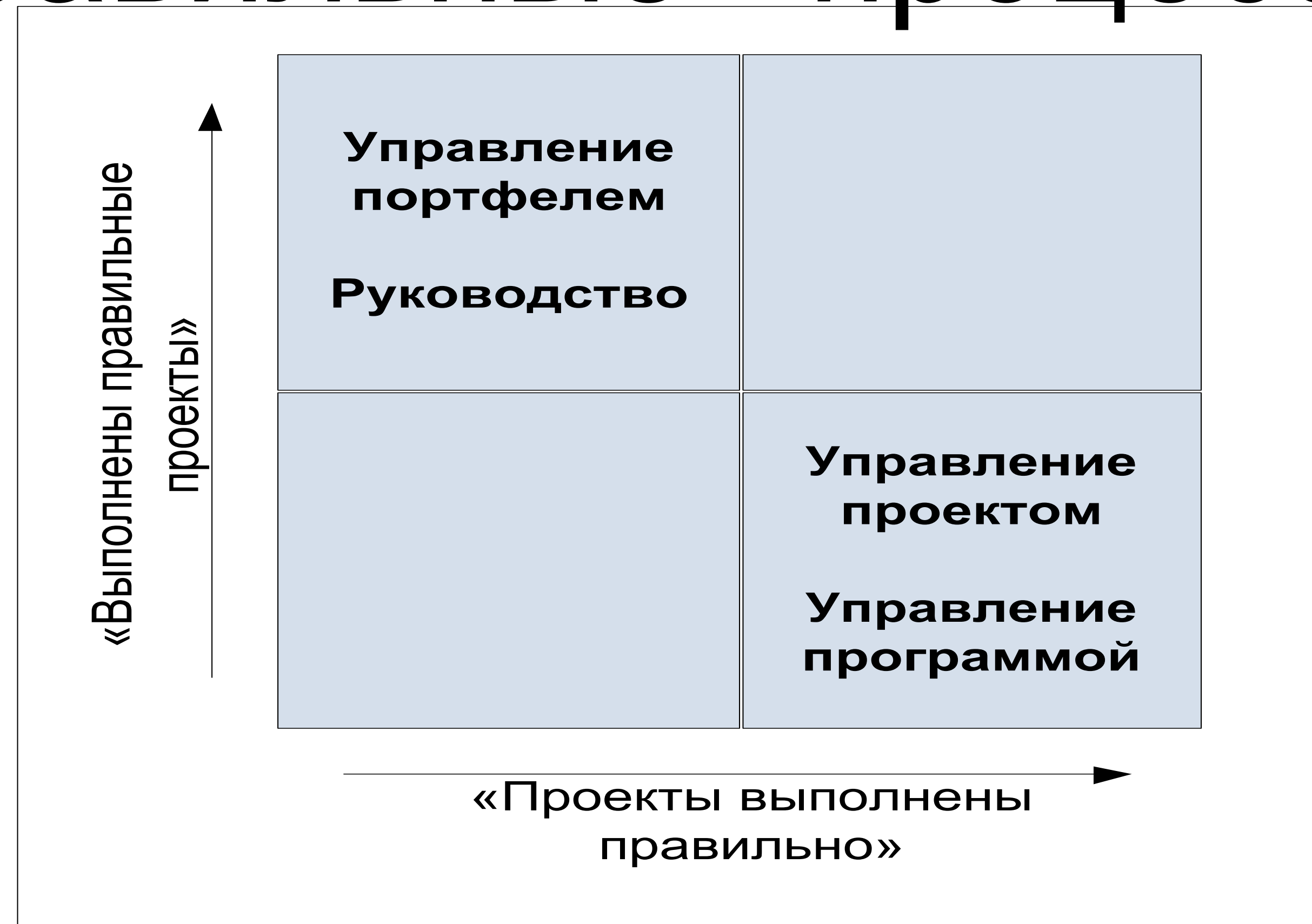
Проектное управление – основной инструмент реализации Стратегии



Успешные проекты

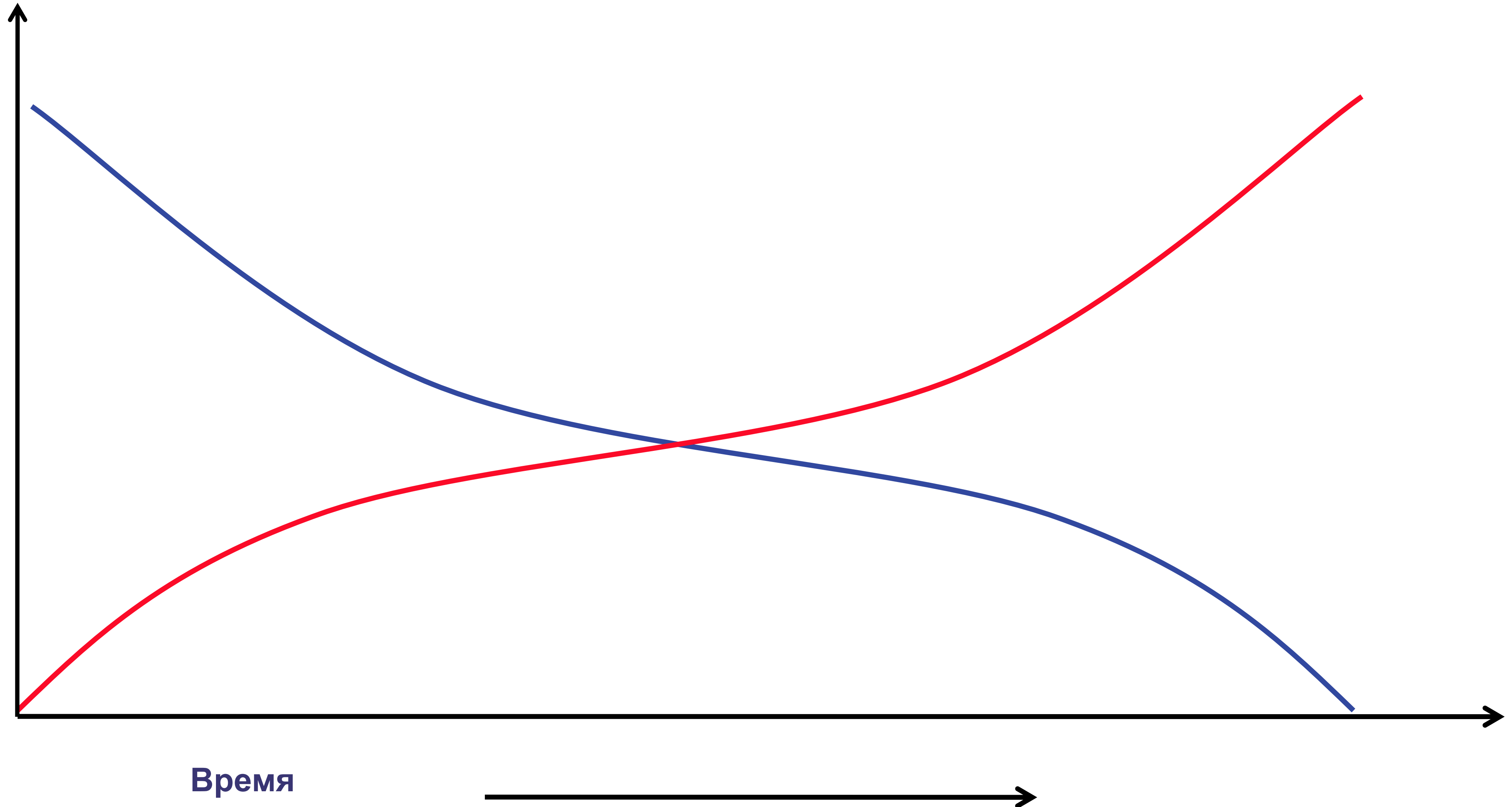


«Правильные» люди – «Правильные» проекты – «Правильные» процессы



Почему важно сначала планировать?

Возможность влияния
Стоимость изменений



Время

Группы процессов управления проектом (СПУ по PMI)

- **Инициация (2 процесса)** - принятие решения о старте проекта или фазы
- **Планирование (20 процессов)** - определение или переопределение целей и путей их достижения
- **Исполнение (8 процессов)** - координация исполнителей и ресурсов для выполнения плана
- **Мониторинг и контроль (10 процессов)** – обеспечение достижения целей проекта путем регулярного мониторинга состояния исполнения и определения необходимых корректирующих действий
- **Завершение (2 процесса)** - формализация и корректное завершение исполнения проекта или фазы

Проект – Программа - Портфель

Проект - временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (РМВОК)

Программа - группа направленных на достижение целей программы взаимосвязанных проектов и сопутствующей деятельности, управляемых скоординированно для достижения таких преимуществ и управляемости, которые невозможны при раздельном управлении

Портфель проектов - набор проектов, программ и постоянной деятельности по их обеспечению, которые объединены для эффективного управления работами по достижению стратегических целей

Офисы проектного управления - организационные единицы для централизации и координации управления портфелями, программами и проектами

Функциональная структура



Персонал, задействованный в проекте, выделен темным

Проектно-ориентированная



Успех проекта

Программы проектов

Портфели проектов

Управление Программой

Управление Портфелем

Организационная зрелость управления проектами

Компетентность проектных команд

Корпоративная система управления проектами

Сертифицированные проектные специалисты

Руководство по управлению проектами

Программа мотивации Проектного персонала

Шаблоны управления проектами

Корпоративное руководство по обучению персонала

IT- технологии

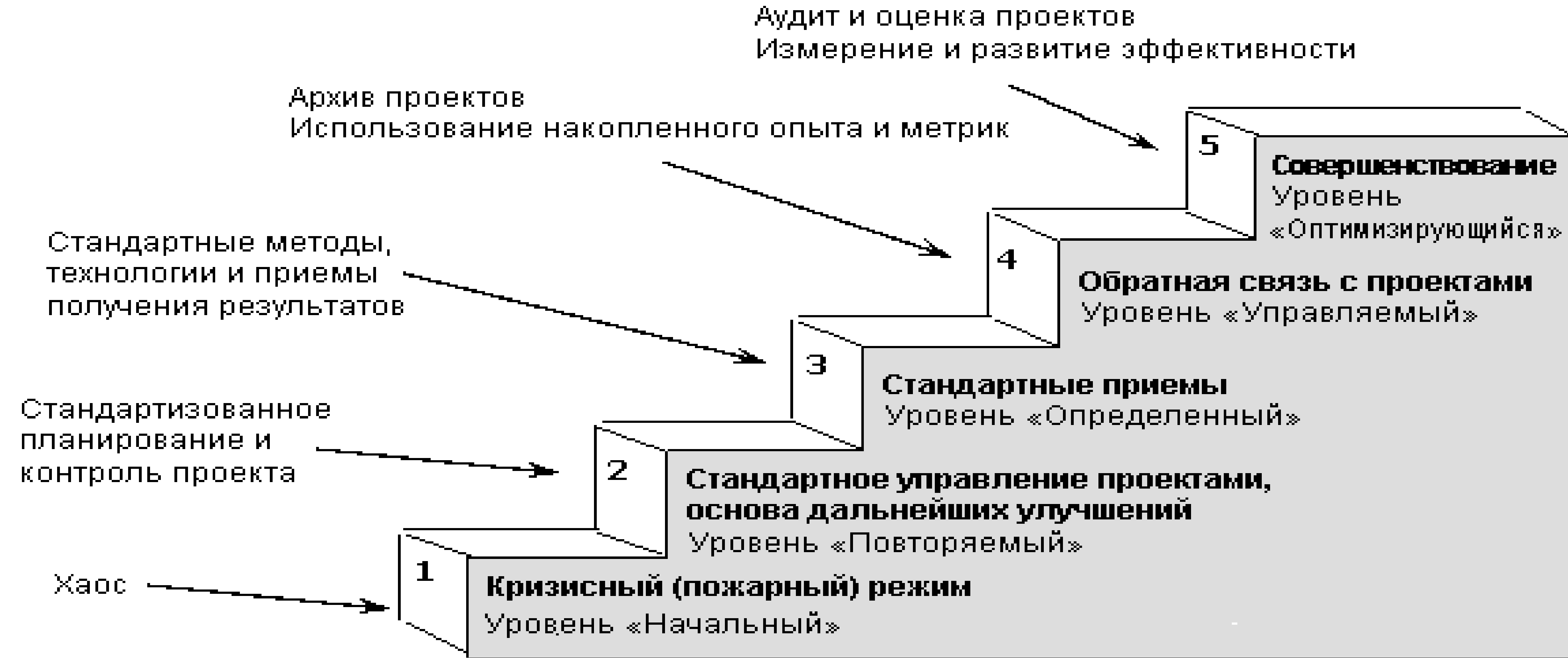
Программа оценки персонального выполнения

План повышения организационной зрелости

Обучение и сертификация проектного персонала

Международ. стандарты и требования:
PMI, IPMA, AACSB, FIDIC, ИСО...
национальн.ст
андарт

СММ - Capability Maturity Model Integrated – Модель технологической Зрелости



Адаптировано из: Software Engineering Institute

«Правильный» проект начинается с Устава:

- **Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания Заказчика и других заинтересованных участников**
- **Описание проекта или требования к продукту**
- **Цель и обоснование проекта**
- **Назначение и определение полномочий и ответственности Менеджера проекта**
- **Расписание контрольных событий**
- **Иерархическая оргструктура проекта**
- **Функциональные обязанности участников проекта**
- **Допущения и ограничения проекта**
- **Оценочный бюджет проекта**

Основные Принципы системы проектного управления

Ответственность: по каждой программе/проекту с участием государства создается Управляющий Совет (Комитет, Руководитель) и ГРП с необходимыми полномочиями, которые принимают полную ответственность за достижение результатов. Роли и критерии достижения целей программ/проектов четко определены и соответствующим образом зафиксированы.

Инновационное управление: применяется в госорганах и бизнесе на всех этапах жизненного цикла программы/проекта любого масштаба в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Тщательное планирование и реалистичность: по каждой программе/проекту составляется Устав и План управления, которые авторизуются Управляющим Советом.

Оперативность и прозрачность: информационная система обеспечивает достоверность информации и возможность доступа заинтересованных сторон непосредственно на уровень проекта для мониторинга и принятия управленческих решений.

Проектная матрица и партнерство: ключевая роль в формировании проектноориентированных оргструктур, создании НСПУ и реализации программ/проектов на принципах проектного менеджмента.

Международные центры «глубинных» знаний по проектному управлению

PMI – *Project Management Institute* (Институт Управления Проектами),
www.pmi.org,

IPMA - *International Project Management Association* (Международная ассоциация управления проектами), www.ipma.ch

PMAJ - Японская ассоциация управления проектами, www.pmaj.or.jp

AACEI - Международная ассоциация передовых методов ценообразования в инжиниринге— www.aacei.org

FIDIC - Международная федерация инженеров-консультантов, www.fidic.org

CII - Институт промышленного строительства, www.construction-institute.org

TOC - Международный Центр теории ограничений - www.toc-goldratt.com

Международные стандарты

- **PMBOK.** Свод знаний по управлению проектами от PMI
- **ICB (IPMA Competence Baseline).** ICB сочетает в себе ряд европейских стандартов.
- **PRINCE2.** Изначально был разработан как стандарт для ведения государственных ИТ-проектов Великобритании, но вскоре стал использоваться как универсальный метод управления проектами
- **ARMBOK.** Национальный стандарт Великобритании, охватывает 52 области знаний, необходимых для успешного ведения проекта.
- **C-PMBOK.** Китайский стандарт разработан на основе PMBOK
- **P2M.** Японский P2M фокусируется на управлении программами.
- **V-Modell.** VEE представляет собой набор стандартов в области проектов, касающихся разработки новых продуктов.
- **Hermes.** Швейцарский Hermes в основном применим для управления проектами в сфере информационных технологий.
- **NASA Project Management.** Стандарт разработан для управления космическими проектами (для внутреннего использования NASA).

Стандарты, которые разработаны PMI

- **ANSI PMI PMBOK Guide 4th Edition, 2008.** Основной стандарт PMI, описывающий все процессы управления проектами;
- **The Standard for Program Management.** Стандарт управления программами проектов;
- **The Standard for Portfolio Management.** Стандарт управления портфелями;
- **Practice Standard for Work Breakdown Structure.** Практический стандарт по построению иерархической структуры работ проекта;
- **Project Management Competency Development Framework.** Руководство по оценке и развитию профессиональных навыков менеджеров проектов;
- **Organization Project Management Maturity Model.** Стандарт зрелости управления проектами;
- **Practice Standard for Earned Value Management Project.** Стандарт управления освоением объемом в проекте.

Что требует ИСО 21500?

п. 5.2.2 ... процессы проектирования, их исполнители, обязанности исполнителей и их полномочия должны быть обозначены и задокументированы...

п. 5.2.4. ... Заранее должен быть назначен руководитель проекта. Руководитель проекта – это лицо с установленной ответственностью, правами и обязанностью...

п. 5.3. .. Проекты состоят из процессов, и один процесс обычно оказывает влияние на другой. За обеспечение полной взаимосвязи проектных процессов ответственен руководитель проекта...

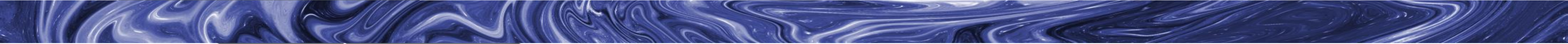
п. 5.4.3. ...Перечень действий должен быть проверен на их полноту..

п.5.8. ..Персонал определяет качество и успех проекта

«Трудное состоит из большого количества легких шагов. А Великое состоит из большого количества малых частей. Со сложностями нужно справляться. Величайшие задачи нужно решать, совершая маленькие действия, из которых эти задачи сложены, воздействуя на их простые составляющие. Поэтому мудрые люди не делают никаких больших дел, а достижения их велики...».

Лао-Цзы - «Книга об Истине и Силе»

(IV—III в. до н. э.)



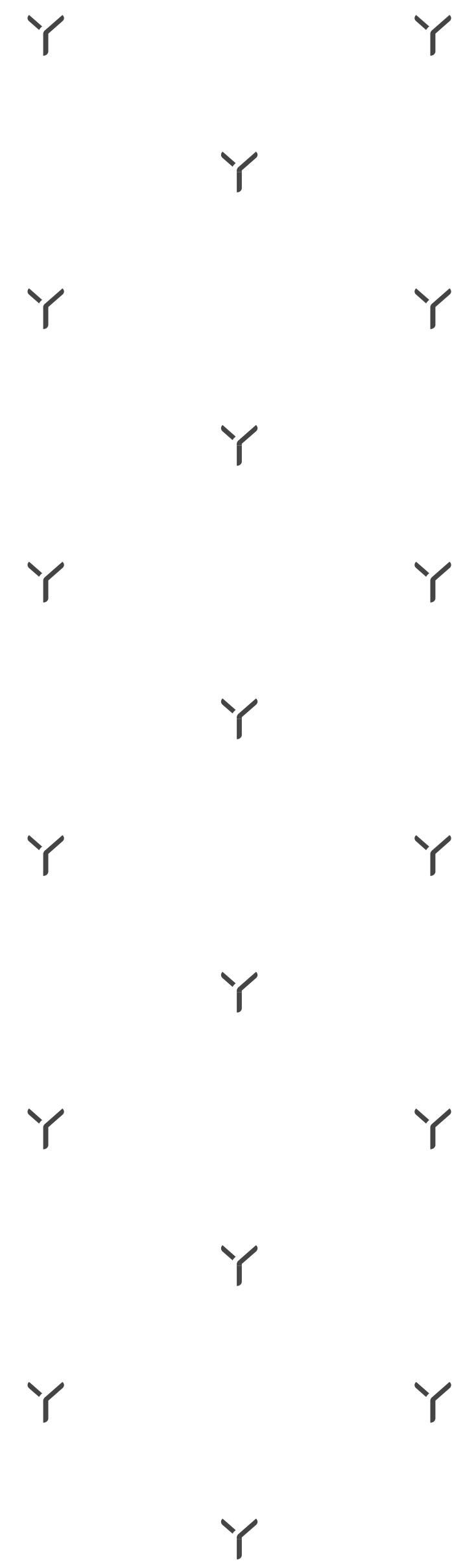
Сопровождение проекта

С помощью наших услуг Заказчик вместо традиционного отчета о результатах исследований с рекомендациями и советами получает системное консультационно-тренинговое сопровождение практической деятельности своих сотрудников, позволяющее обеспечить гарантированное достижение запланированных результатов с учетом выделенных ресурсов и установленных сроков.

Достижение целей

Основным форматом предоставления услуги является консультационно-методологическое сопровождение деятельности Заказчика в масштабе и в течении срока, необходимых для внедрения планируемых изменений и достижения желаемых результатов. Фактически, на период оказания услуг мы являемся не просто поставщиком услуг, а Вашим деловым партнером, прямо заинтересованным в достижении поставленных целей.

Основные принципы ведения консультационных проектов



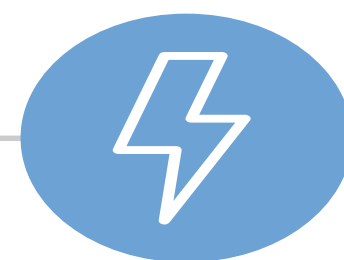
Пакеты услуг

В Базовом тарифном плане Компания YCG предлагает четыре пакета консультационно-методологических услуг:



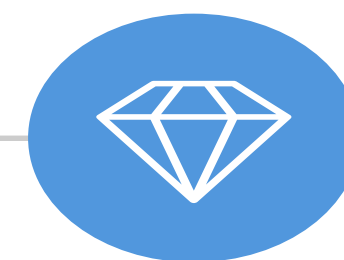
Стартовый

Позволяет выявить системные проблемы и определить уровень потребности в изменениях, идентифицировать проекты и программы, ознакомиться с практическими возможностями инструментов проектного менеджмента в повышении эффективности деятельности Вашей организации



Акселератор «Быстрых побед»

Позволяет успешно реализовать Ваш проект или решить системную проблему и добиться видимого результата в условиях сжатых сроков



Большие камни

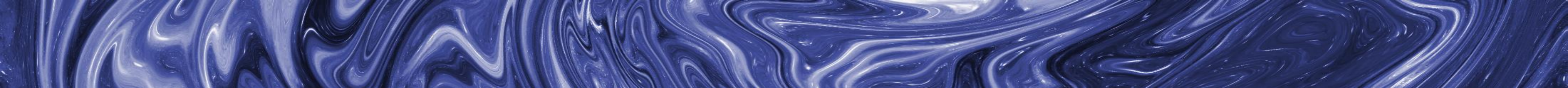
Позволяет запустить полноценный проектный офис для реализации пула масштабных проектов, обеспечивающих достижение одной или нескольких стратегических целей



Офис трансформации

Позволяет не только обеспечить эффективное управление многочисленными проектами, но и реализовать специальные проекты, направленные на модернизацию организационной структуры, повышение уровня мотивации и вовлеченности сотрудников, для обеспечения лидерства Вашей организации в соответствующей сфере деятельности





Благодарю за внимание!

***Наши контакты:
Казахстан, г.Нур-Султан, Мәңгілік Ел 54***

***Телефоны:
Управляющий партнер
Евниев Арман
+7(701)-544-37-68***

***Руководитель портфеля проектов
Танкимов Берик
+7(778)-008-07-28***