



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



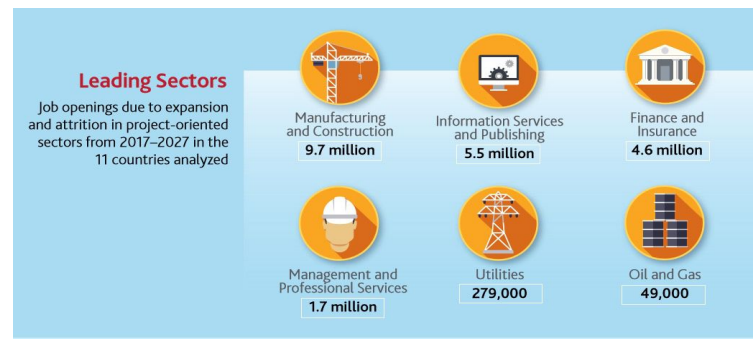
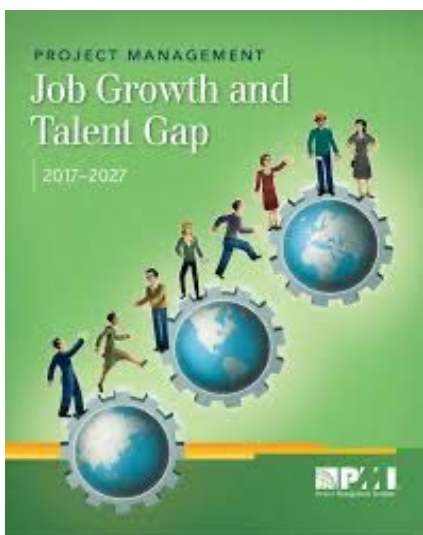
TMX
ИНЖИНИРИНГ

#ШКОЛАНОВАТОРОВ

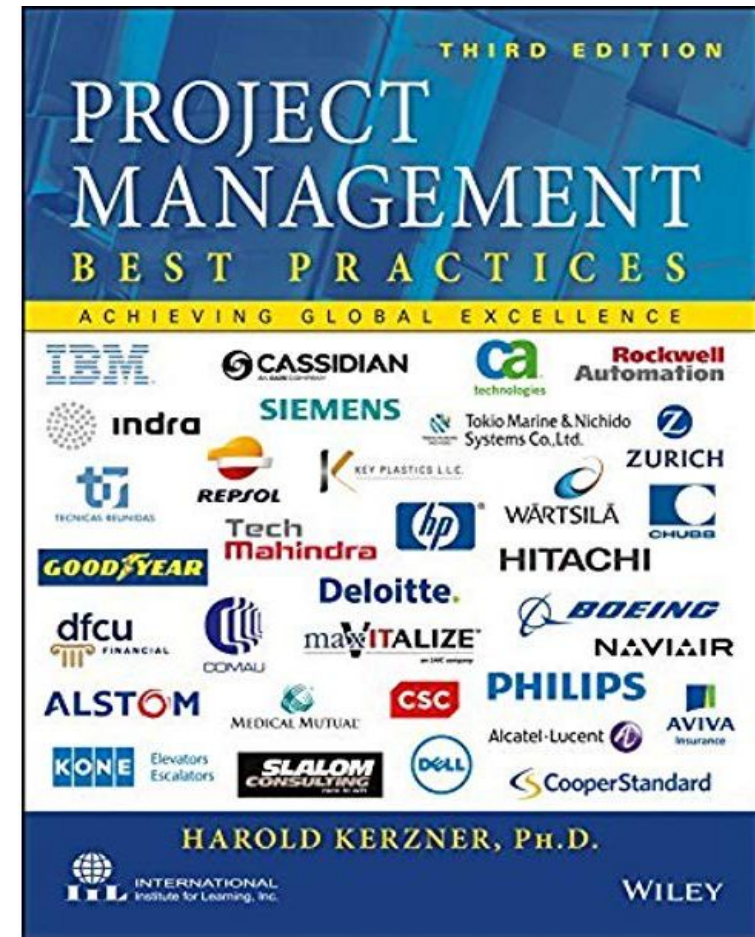
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 1

Ольга Николаевна Ильина
Заместитель Директора Центра развития компетенций в управлении проектами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, доцент, к.т.н., PMP(PMI), CPM(IPMA), GPM-b, PRINCE2
ilina_o@mail.ru, oilina@hse.ru
05.10.21

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЯХ ПРОЕКТОВ, К 2027 ГОДУ, ПО СТРАНАМ И ОТРАСЛЯМ



АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ 50 ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ МИРА



ОПЫТ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ПО МОДЕЛИ IRMA-DELTA



ROSATOM
OVERSEAS



Основана в 1942 г.
ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ЗАВОДЫ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОНСТРУКЦИЙ



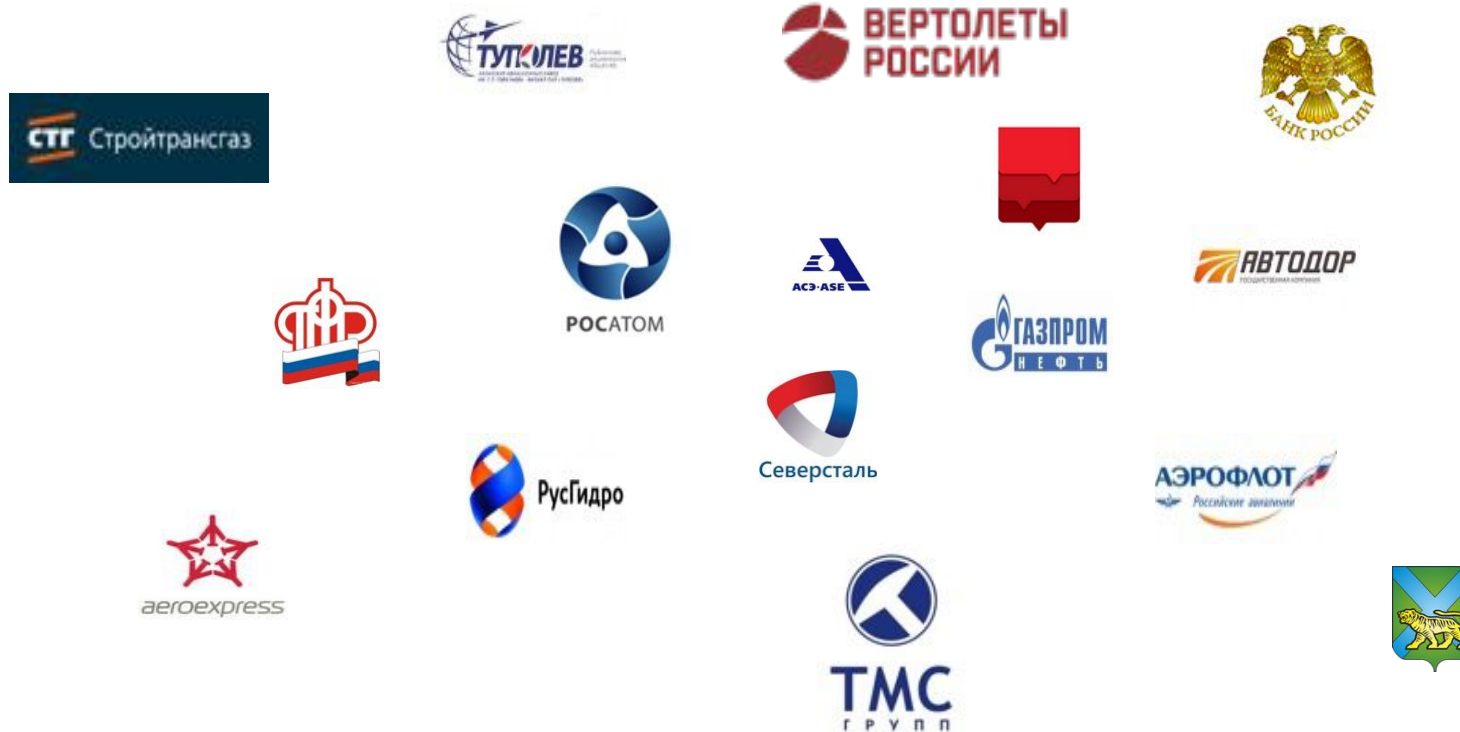
ЕКАТЕРИНБУРГСКАЯ
ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ
КОМПАНИЯ



Нижегородская инженеринговая компания "Атомэнергопроект"



ОПЫТ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ПО МОДЕЛИ ИСО ПМ (ЦОРПУ)



ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТЫ, ОПЕРАЦИИ

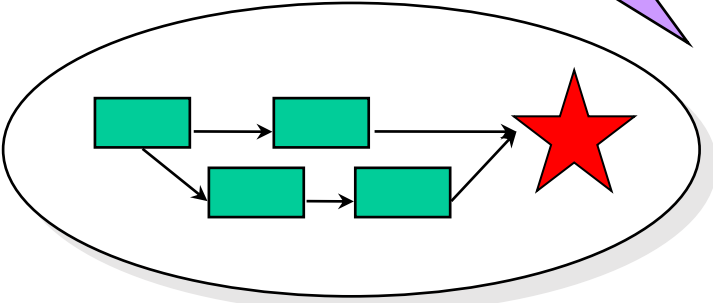


Операции
(процесс)

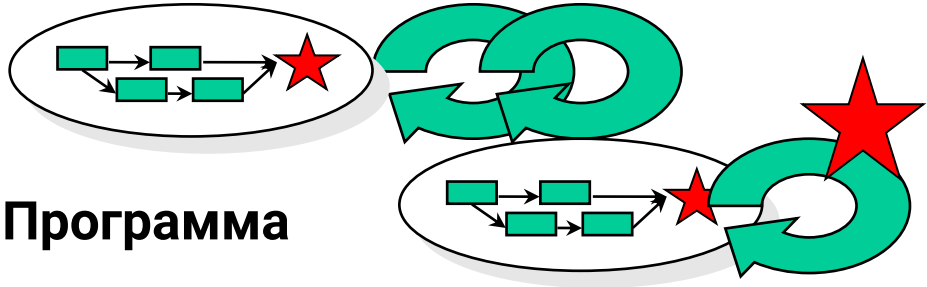


Высокая степень
определенности,
т.к. деятельность
повторяется
в неизменном виде


Проект



Новизна
Неопределенность
Риски



Программа



Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

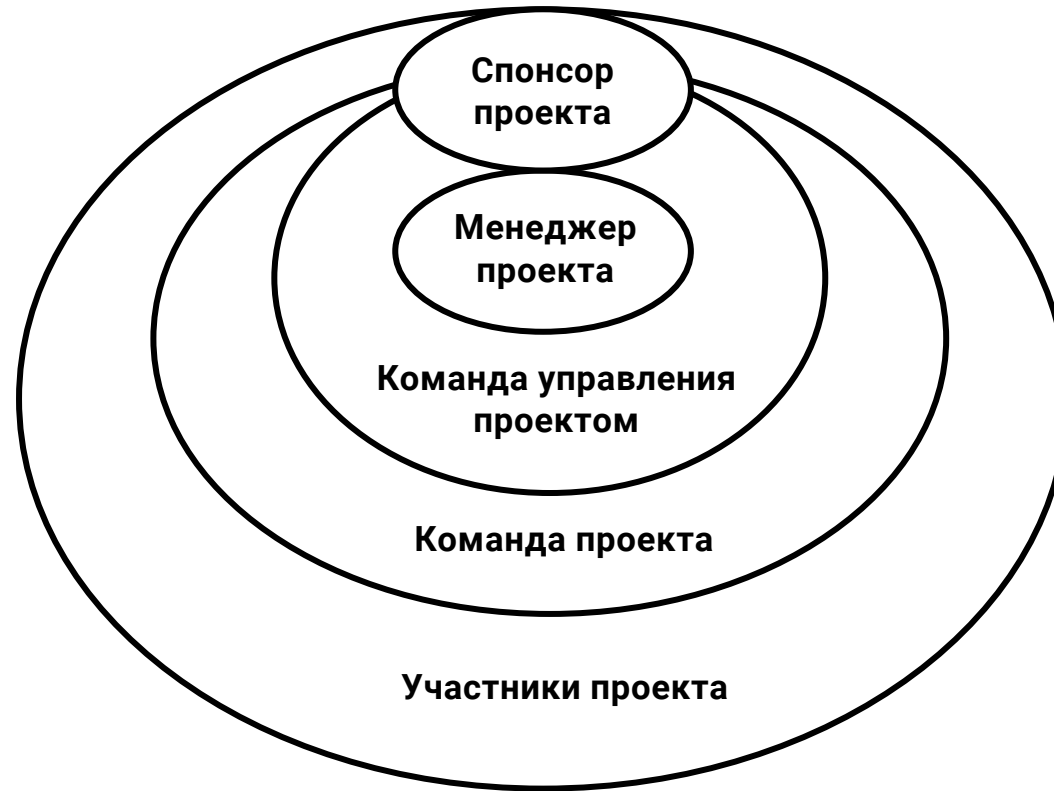
1. Временность проекта
2. Уникальность продукта/услуги/результата
3. Последовательность разработки

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



- Какие технические работы должны быть проведены в каждой фазе
- В какой момент каждой фазы должны быть получены результаты
- и как проходит проверка и подтверждение каждого результата
- Кто участвует в каждой фазе
- Как контролировать и подтверждать каждую фазу

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА (СТЕЙКХОЛДЕРЫ)

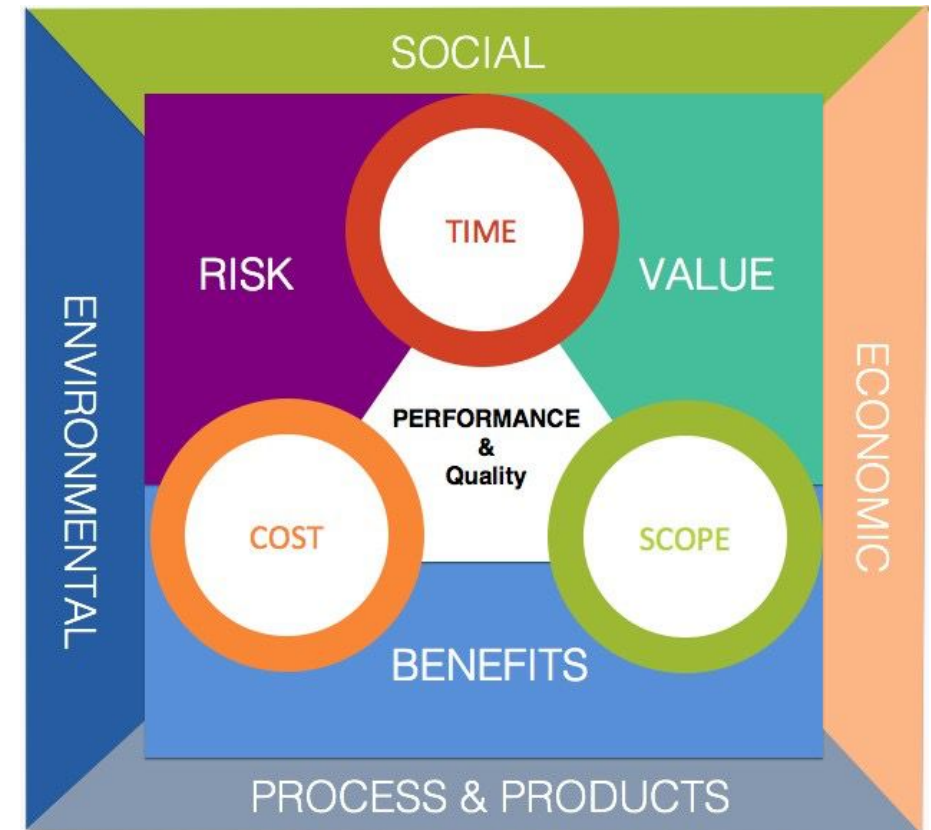


Менеджер проекта – лицо, ответственное за достижение целей проекта.

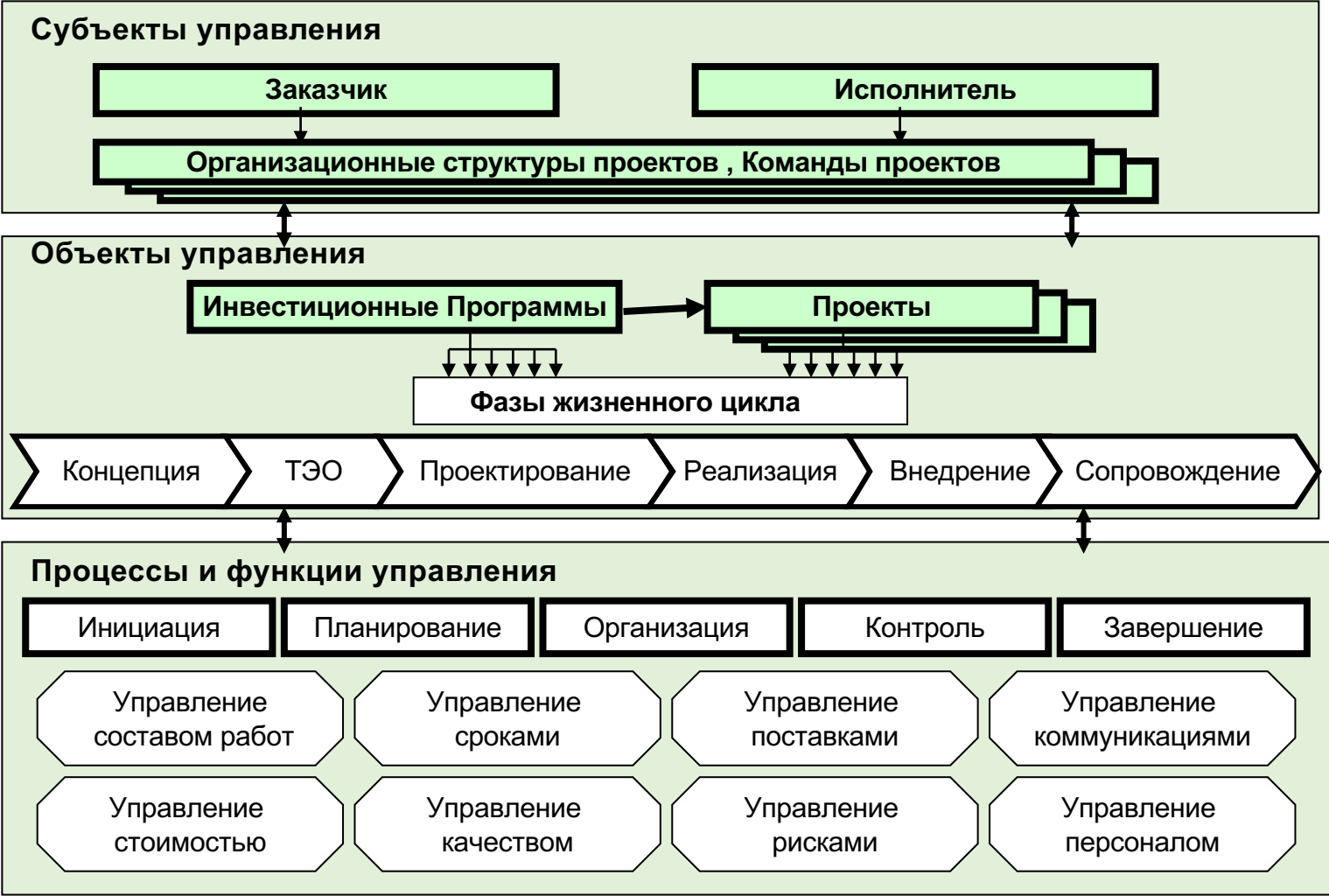


СОВРЕМЕННЫЕ КРИТЕРИИ УСПЕХА ПРОЕКТА

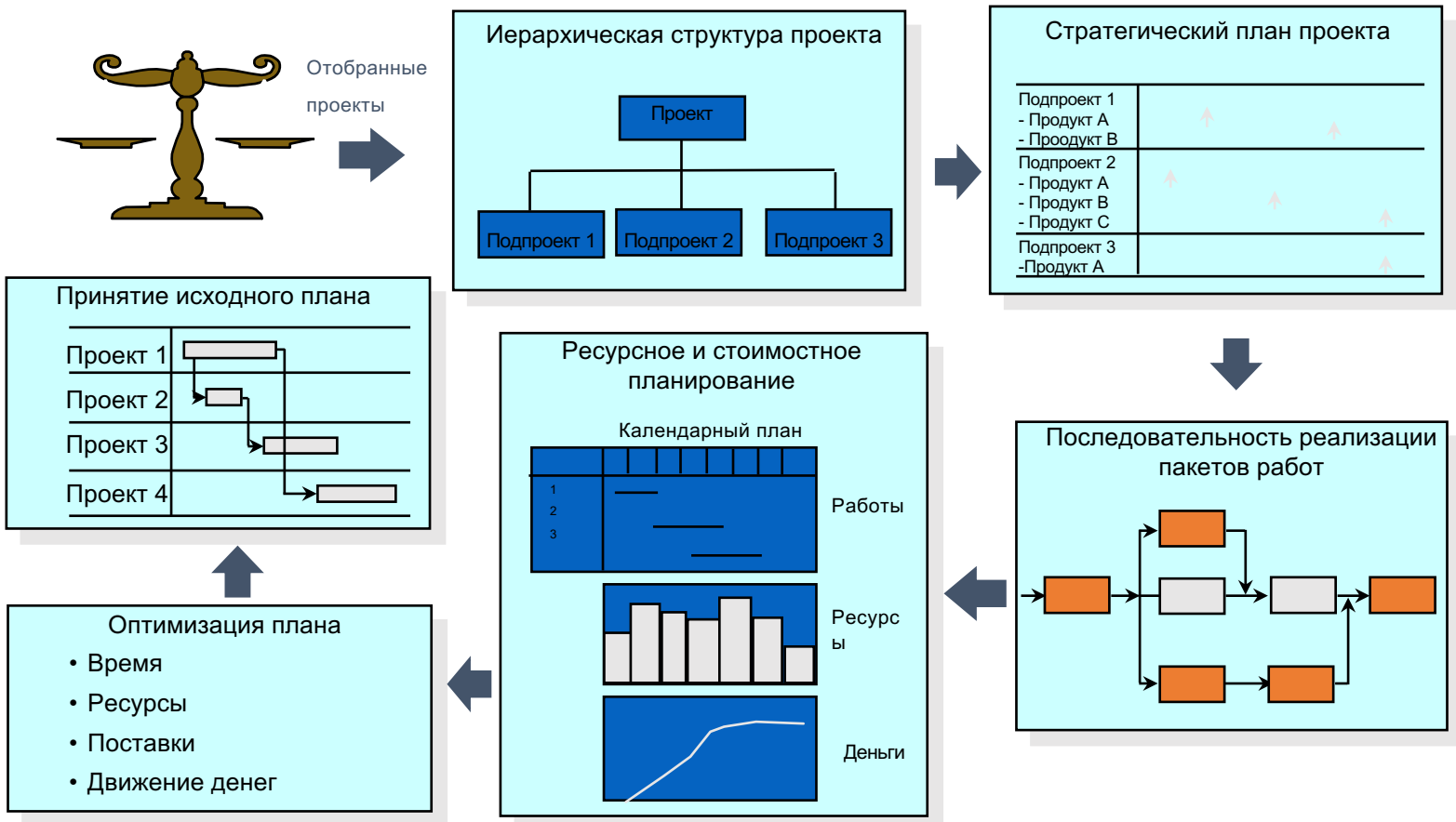
- Первичные (железный треугольник)
- Вторичные (качественные)
- Тройной критерий (общество, окружающая среда, экономика)



КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



ТРАДИЦИОННОЕ (КЛАССИЧЕСКОЕ) УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

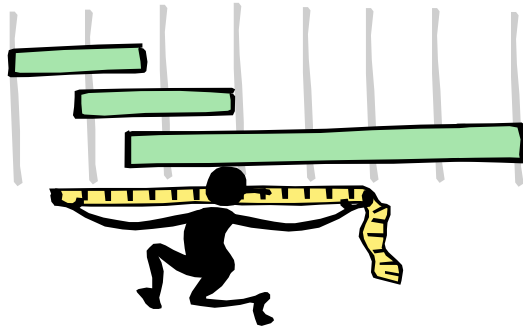


МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ. CRITICAL PATH METHOD



Метод критического пути - метод сетевого планирования (анализа), используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ (какой путь) имеет наименьшую величину **резервов** времени.

В результате вычисляются



Длительность проекта

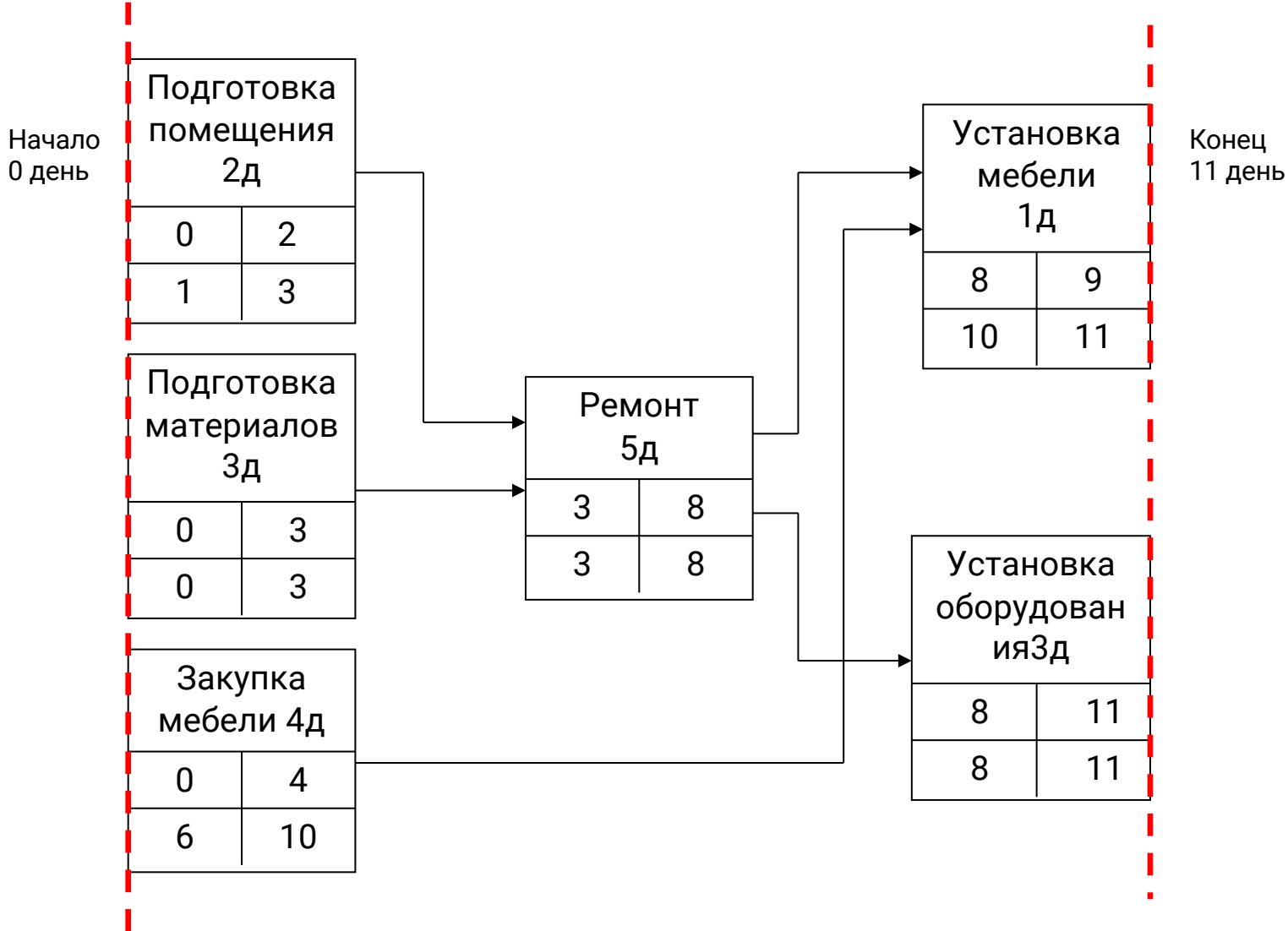
Ранние даты проекта - (Early Start, Early Finish)

Поздние даты проекта - (Late Start, Late Finish)

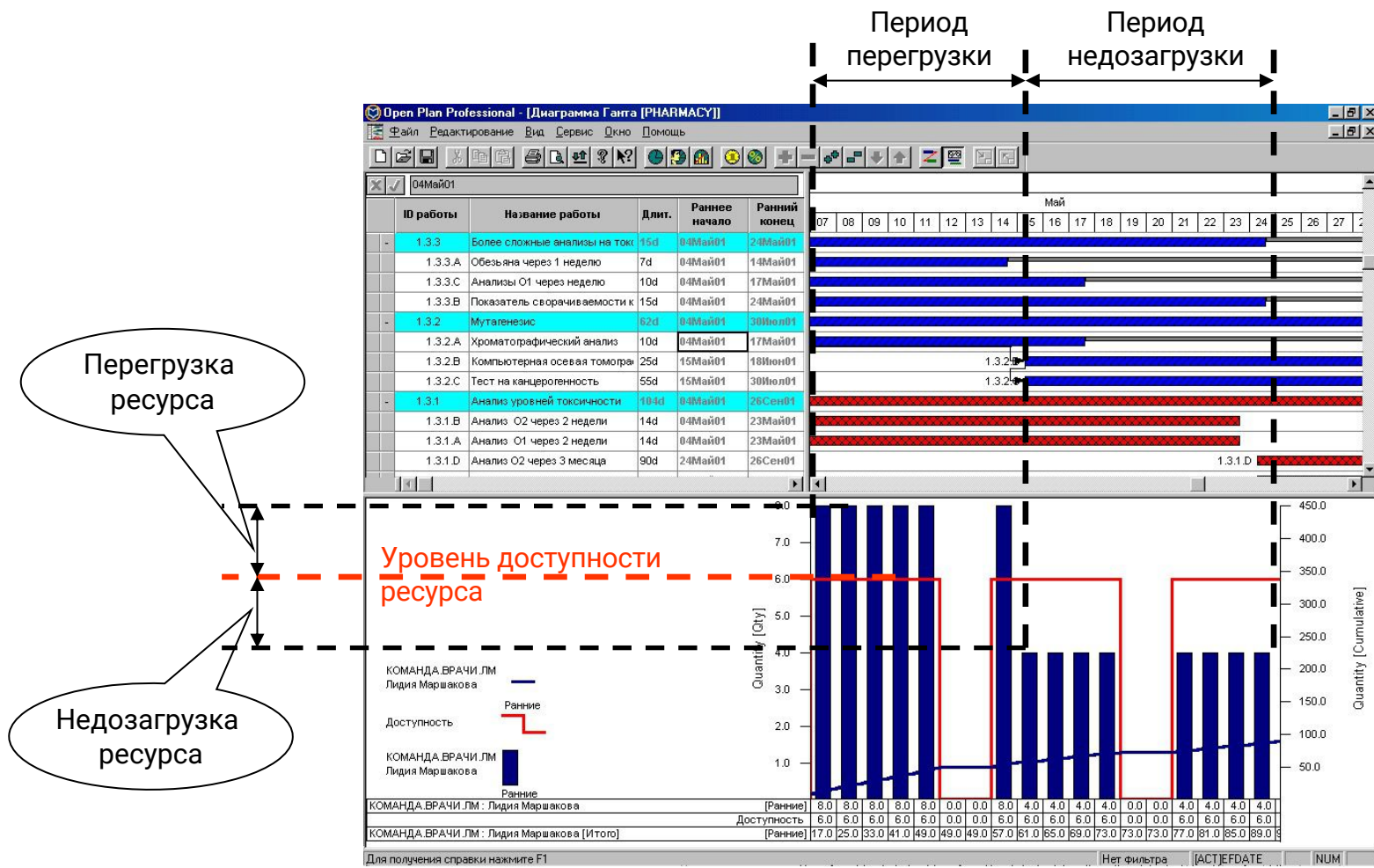
Резервы работ - (Slack)

Критический путь проекта - Цепочка критических работ

МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ



АНАЛИЗ РАСПИСАНИЯ И РАЗРЕШЕНИЕ РЕСУРСНЫХ КОНФЛИКТОВ

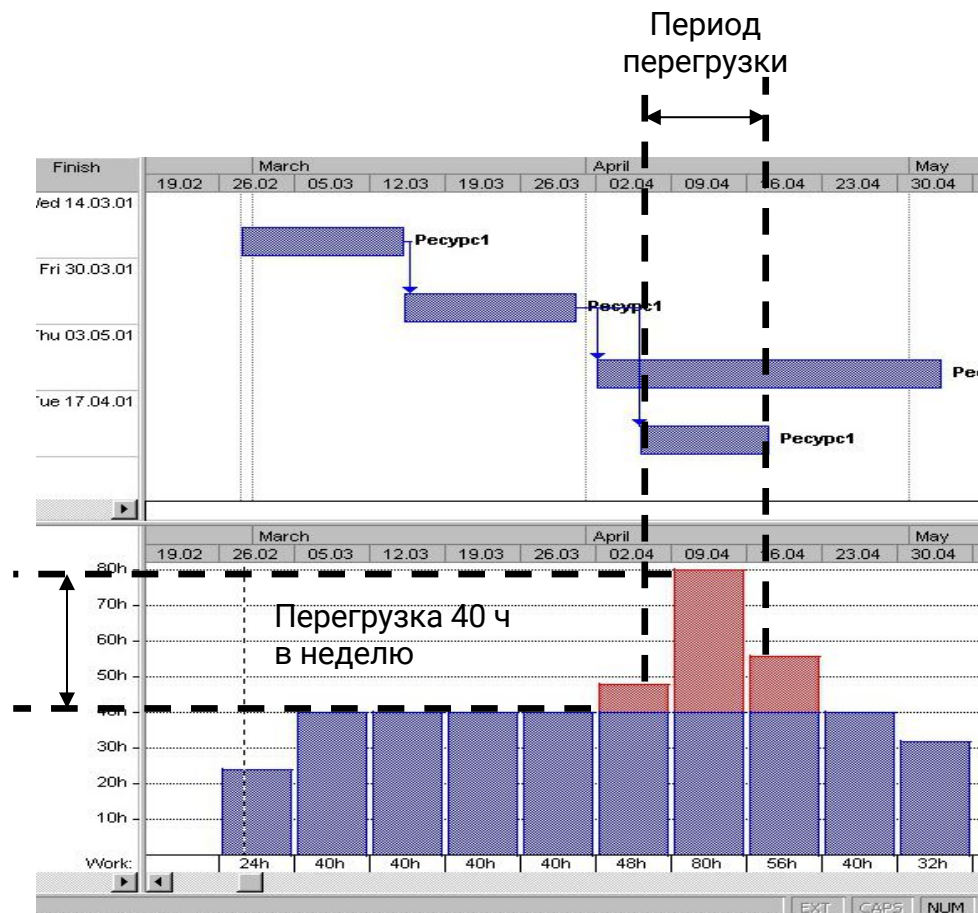


НАЛИЧНЫЕ РЕСУРСЫ

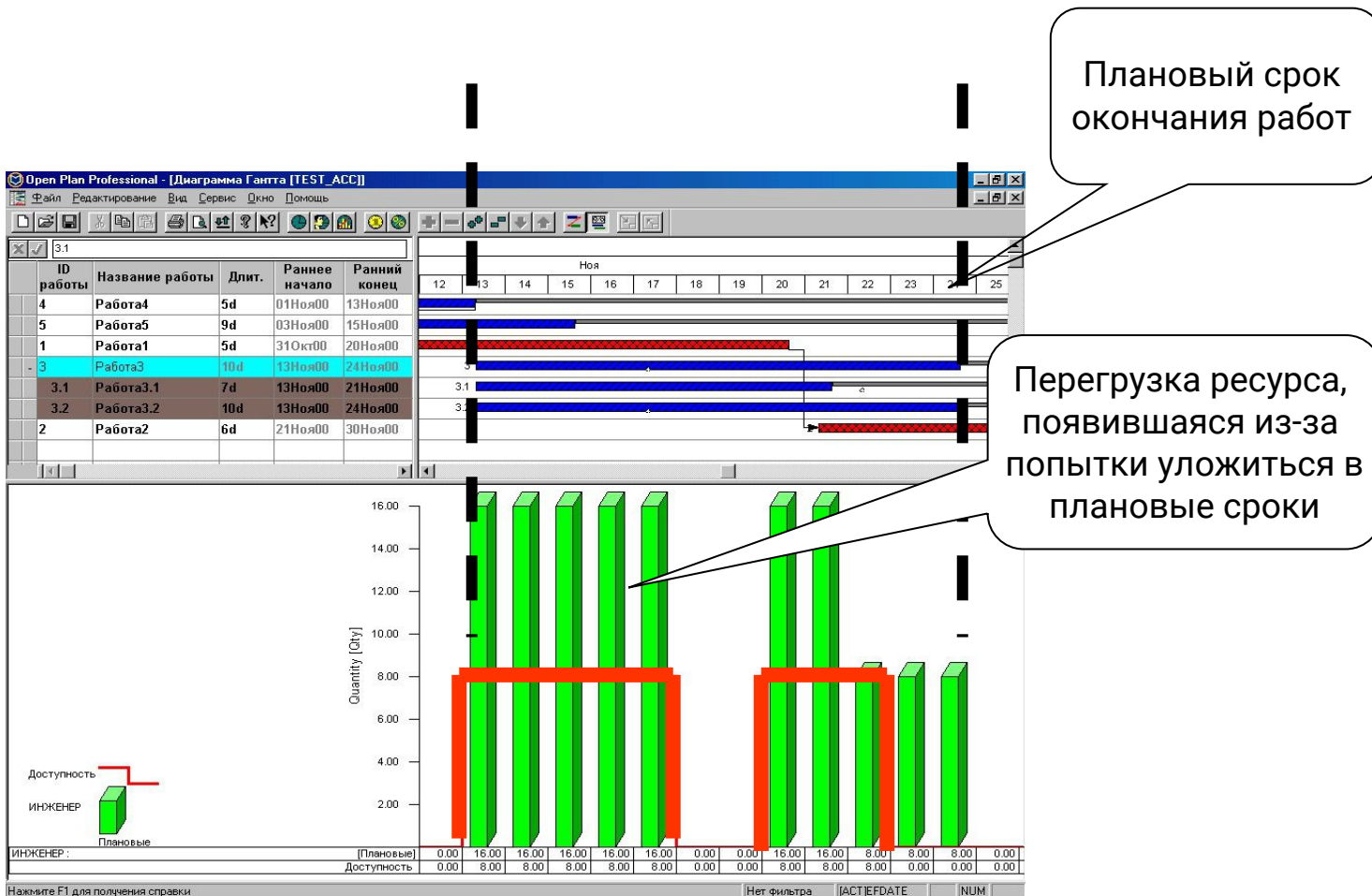


Возможные варианты решения:

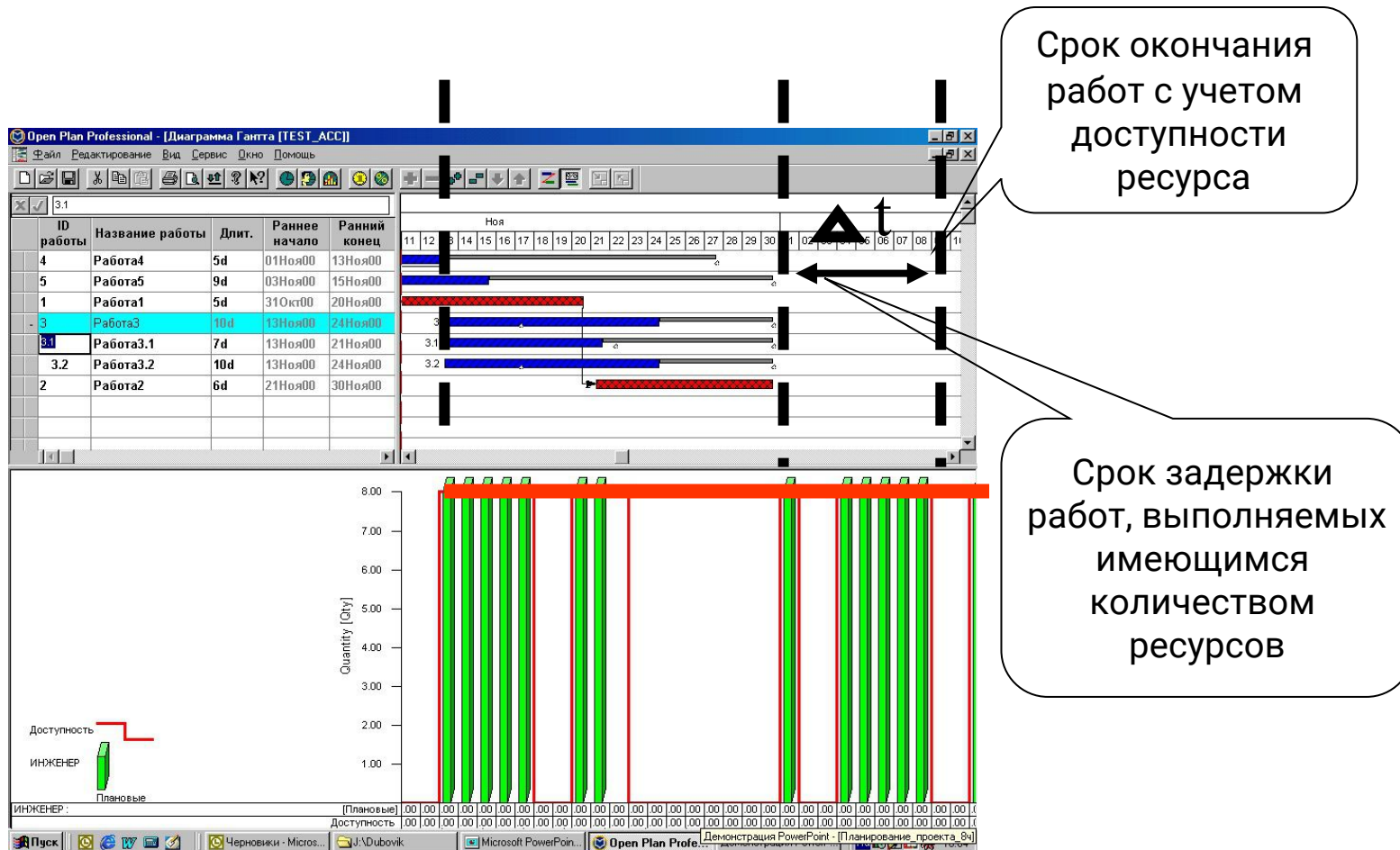
- перенос работы целиком
- разрыв работы
- растягивание работы
- изменение загрузки ресурса
- увеличение количества ресурсов



РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИ ОГРАНИЧЕННОМ ВРЕМЕНИ



РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСАХ



AGILE MANIFESTO



1. Реакция на изменения важнее, чем следование плану
2. Сотрудничество с заказчиком важнее, чем контрактные обязательства
3. Личности и их взаимодействия важнее, чем процессы и инструменты
4. Работающее программное обеспечение важнее, чем полная документация

(февраль 2001г., 17 независимых ИТ-профессионалов)

PM TRADITIONAL VS PM AGILE

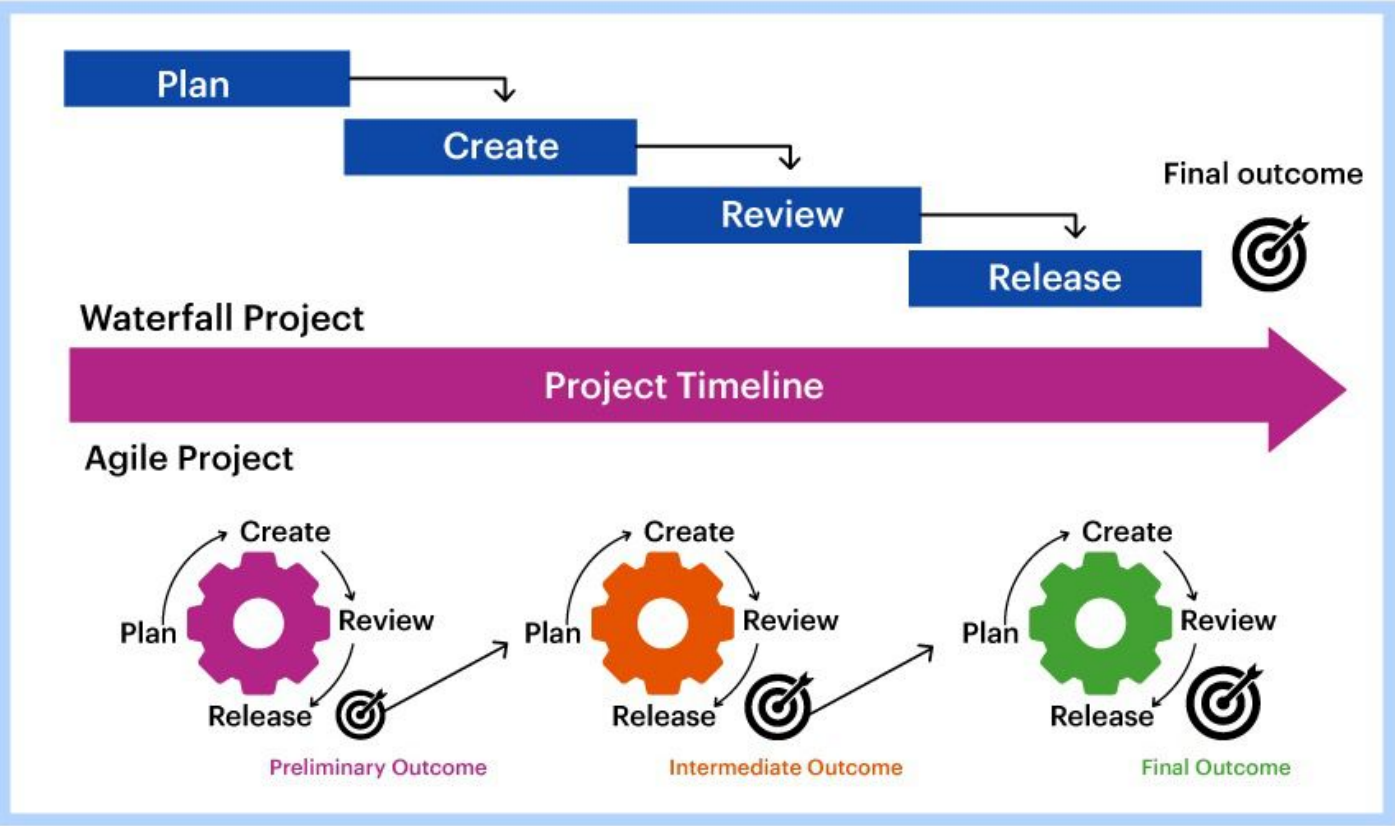





Таблица. Ценности АРМ и их сравнение с традиционными ценностями		
БОЛЕЕ ВАЖНО ДЛЯ УСПЕХА (ЦЕННОСТИ АРМ)		МЕНЕЕ ВАЖНО ДЛЯ УСПЕХА (ТРАДИЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ)
1. Ответ (реакция) на изменения	<i>вместо</i>	1. Четкое следование плану
2. Работающие продукты	<i>вместо</i>	2. Всеобъемлющее документирование
3. Сотрудничество с потребителями	<i>вместо</i>	3. Изнурительные переговоры по условиям договоров
4. Ставка на людей и их взаимодействие	<i>вместо</i>	4. Ставка на процессы и традиционные инструменты управления



*«Все прожекты должны быть зело исправны,
дабы казну зряшно не разорять и Отечеству
ущерба не чинить.*

*А кто прожекты абы как станет ляпать,
того чина лишу и кнутом драть велю.»*

Петр I

СИСТЕМА СТАНДАРТОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ



Управление монопроектом

PMBOK, P2M, ISO21500, PRINCE2, GPM P5

Управление программой

P2M, SPgM

Управление портфелем

SPfM

Модели зрелости

OPM3, IPMA-DELTA

Компетенции менеджера проекта

HTK, ICB, PMCDF, GAPPS

КОЛИЧЕСТВО СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ





PMI



IPMA





THE PMITALENT TRIANGLE™

Your Angle on Success

In today's increasingly complex and competitive global marketplace, technical skills are simply not enough¹. Companies are seeking added skills in leadership and business intelligence to support longer-range strategic objectives that contribute to the bottom line.

The ideal skill set — the PMI Talent Triangle — is a combination of technical, leadership, and strategic and business management expertise. To stay relevant and competitive, you must develop these employer-demanded skills.

← NOT SURE WHERE YOUR COMPETENCIES, COURSES AND PDUS FIT IN? Take a look at the examples below.

Technical Project Management

Domain expertise, certification-specific

Leadership

Competency in guiding and motivating; applies to all certifications

Strategic and Business Management

Business oriented skills; applies to all certifications

STRATEGIC & BUSINESS MANAGEMENT

Business oriented skills; applies to all certifications

- ▶ Benefits management and realization
- ▶ Business acumen
- ▶ Business models and structures
- ▶ Competitive analysis
- ▶ Customer relationship and satisfaction
- ▶ Industry knowledge and standards
- ▶ Legal and regulatory compliance
- ▶ Market awareness and conditions
- ▶ Operational functions (e.g. finance, marketing)
- ▶ Strategic planning, analysis, alignment

LEADERSHIP

Competency in guiding and motivating; applies to all certifications

- ▶ Brainstorming
- ▶ Coaching and mentoring
- ▶ Conflict management
- ▶ Emotional intelligence
- ▶ Influencing
- ▶ Interpersonal skills
- ▶ Listening
- ▶ Negotiation
- ▶ Problem Solving
- ▶ Team building

TECHNICAL

Domain expertise, certification-specific

- ▶ Agile practices
- ▶ Data gathering and modeling
- ▶ Earned value management
- ▶ Governance (project, program, portfolio)
- ▶ Lifecycle management (project, program, portfolio, product)
- ▶ Performance management (project, program, portfolio)
- ▶ Requirements management and traceability
- ▶ Risk management
- ▶ Schedule management
- ▶ Scope management (project, program, portfolio, product)
- ▶ Time, budget, and cost estimation

Effective 1 December 2015, the CCR Program will be aligned with the skills outlined in the PMI Talent Triangle. To learn more visit: www.PMI.org/ccr-info

1. Source: PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Navigating Complexity

Project Management Institute

IPMA ICB 3.0







IPMA Individual Competence Baseline ICB4

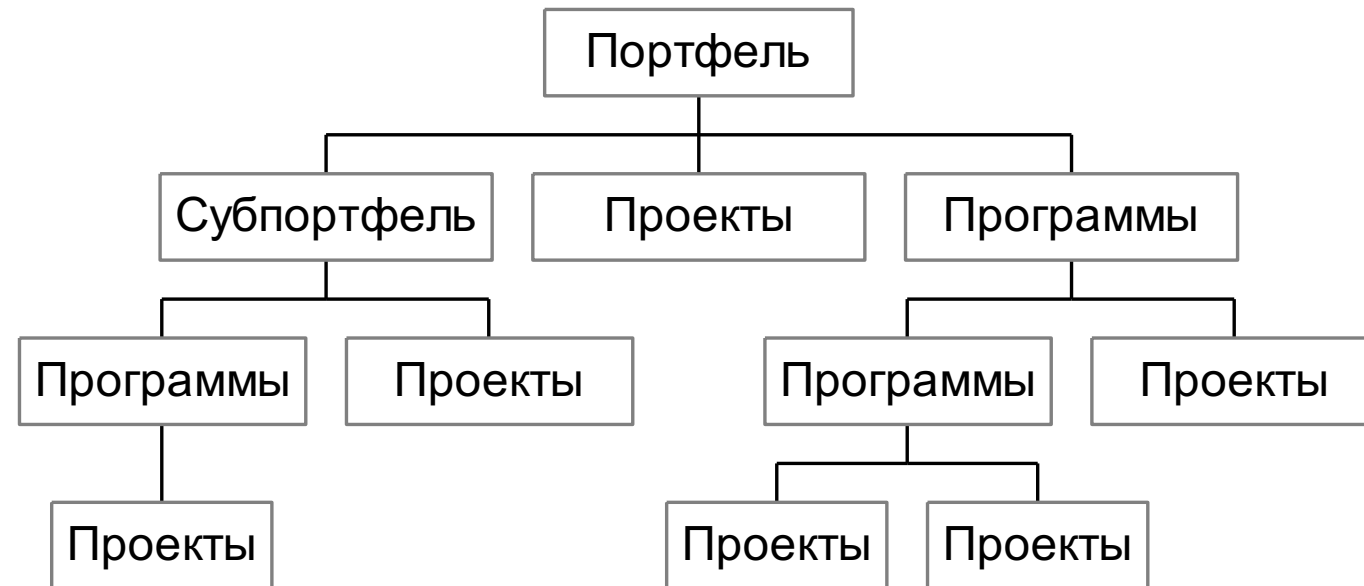
Based on: Individual Competence Baseline for project, Programme & Portfolio Management, 4th Version. QRC by Henny Portman, Oct 2015



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОРТФЕЛЯ, ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ



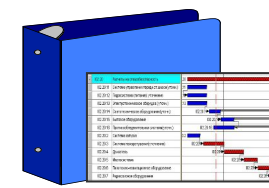
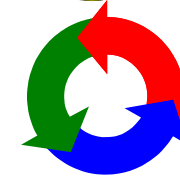
Единая терминология

Готовность работать в команде

Процедуры управления



Единый план проекта



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

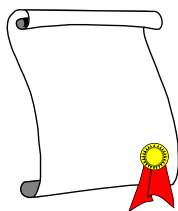


Единая команда



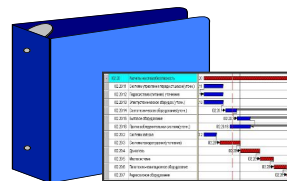
- ☑ Команда специалистов
- ☑ Корпоративная проектно-ориентированная культура
- ☑ Система мотивации
- ☑ Типовая организационная структура

Единая терминология



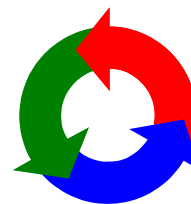
- ☑ Глоссарий
- ☑ Положение о КСУП
- ☑ Типовые формы и шаблоны
- ☑ Архив примеров

Единый план проекта



- ☑ Система управленческих процедур
- ☑ Корпоративные стандарты подготовки, принятия и контроля исполнения управленческих решений
- ☑ Информационная система управления проектами

Процедуры управления



КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



TMX
ИНЖИНИРИНГ