



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

IV международная молодежная научно-практическая конференция
Молодежь и управление проектами в России 2014

Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон

Клименко Оксана Алексеевна,
старший преподаватель кафедры управления
проектами НИУ ВШЭ

pmconf.hse.ru

Москва, 30 мая 2014



Содержание

- ключевые стейкхолдеры проекта, их основные функции и уровни управления
- принципы построения функциональных (пользовательских) моделей для управления проектной деятельностью с позиций разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- назначение, состав, возможные шаги разработки, преимущества и особенности расчета функциональных (пользовательских) этих моделей
- элементы функциональных (пользовательских) моделей различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)



Проблематика

Существующие сегодня известные традиционные подходы (методологии) и средства управления проектной деятельностью получили широкое распространение и применяются профессионалами во всем мире.

Однако, не смотря на применение этих подходов (методологий) количество неуспешных проектов в мире все еще остается велико и составляет до 60% по разным оценкам. Причин низкой эффективности много, но главными остаются две. Первое – используемые модели описания проектной деятельности слишком упрощены и не реалистичны. Второе – методы и средства управления проектной деятельностью рассчитаны на нижний уровень управления, а именно, только для руководителя проекта и проектного офиса. Реальное руководство проектами (ЛПР) не имеют ни специальных методов, ни средств и их компетенции в существующих стандартах не рассматриваются.

Причины неуспеха проектов заключаются в большой степени в том, что много разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) оказывают влияние на проект, исходя из собственных и часто противоречивых интересов. В 80% случаев неудач проектов причиной является то, что не были учтены интересы каких-либо заинтересованных сторон (Gartner).



- **КЛЮЧ**евые стейкхолдеры проекта, их основные функции и уровни управления
- принципы построения функциональных (пользовательских) моделей для управления проектной деятельностью с позиций разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- назначение, состав, возможные шаги разработки, преимущества и особенности расчета функциональных (пользовательских) моделей
- элементы функциональных (пользовательских) моделей различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)



Основные понятия. Термины и определения

Заинтересованная сторона = стейкхолдер =
участник проекта

Ключевые стейкхолдеры

Стейкхолдер – роль

Стейкхолдер как СУБЪЕКТ управления

Функциональная (пользовательская) модель



1. Команда управления проектом, проектный офис
2. Инвестор
3. Заказчик
4. Ген. контрактор
5. Поставщик
6. Регулирующие и надзорные органы, органы власти
7. Коммерческая служба



Заинтересованная сторона (стейкхолдер)	Уровень управления	Функции	Пользовательские требования к модели
Команда управления проектом, проектный офис	Оперативный	Планирование работ по созданию продукта проекта, отслеживание хода выполнения, предоставление отчетности вышестоящему руководству, прогнозирование завершения, закрытие проекта	Детальный уровень
Инвестор	Стратегический	Принятие решений по вопросам финансирования проектной деятельности	Укрупненный уровень
Заказчик	Стратегический, тактический	Постановка стратегических целей, контроль их достижения, анализ и регулирование целей, принятие решений на уровне портфеля, программы, проектов	Укрупненный уровень с возможностью средней детализации



Генеральный подрядчик	Тактический	Управление качеством создаваемого продукта проекта, анализ и регулирование процессов для выполнения работ по созданию продукта проекта, обеспечение сдачи Заказчику модулей и продукта в целом	Средний уровень
Поставщик	Оперативный	Обеспечение поставок требуемых материалов и услуг для проекта: планирование цепочек поставок, соблюдение сроков и объемов	Детальный уровень
Регулирующие и надзорные органы, органы власти	Оперативный	Обеспечение исполнения требований законодательства разных уровней, согласование и экспертиза документов, учет национальных, страновых, социо – культурных, географических, политических факторов, экологических (зависит от масштаба проекта)	Детальный уровень
Коммерческая служба	Оперативный	Обеспечение определенных объемов продаж к моментам свершения требуемых вех (событий), реализация продукта на разных стадиях проекта, удовлетворение потребностей конечных потребителей продукта проекта, осуществление маркетинговых мероприятий	Детальный уровень



- ключевые стейкхолдеры проекта, их основные функции и уровни управления
- принципы построения функциональных (пользовательских) **моделей** для управления проектной деятельностью с позиций разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- назначение, состав, возможные шаги разработки, преимущества и особенности расчета функциональных (пользовательских) моделей
- элементы функциональных (пользовательских) моделей различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

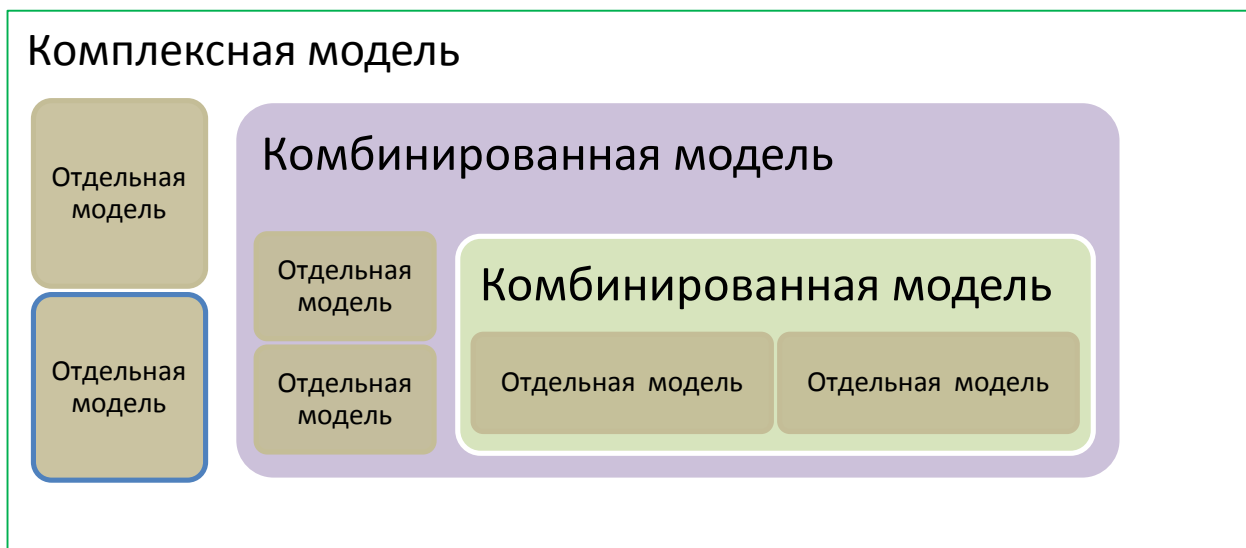
Принципы построения функциональных (пользовательских) моделей

1. Отражение всех свойств объектов моделирования
2. Универсальная сетевая модель, отображающая разные виды технологических зависимостей, ресурсных и других видов ограничений
3. Одна модель для одной роли
4. Комбинирование отдельных моделей
5. Комплексность



- ключевые стейкхолдеры проекта, их основные функции и уровни управления
- принципы построения функциональных (пользовательских) моделей для управления проектной деятельностью с позиций разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- назначение, состав, возможные **шаги** разработки, преимущества и особенности расчета функциональных (пользовательских) моделей
- элементы функциональных (пользовательских) моделей различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

Комплексная укрупненная сетевая модель КСУМ





Назначение модели КУСМ

- Составление на ее основе перспективного плана создания продукта проекта, включающего все виды деятельности его участников (стейкхолдеров) на протяжении ЖЦ от организации проекта до его реализации проектной продукции. А также – мониторинга, контроля, анализа и регулирования, прогнозирования.
- Вест управленческий цикл, включая обратную связь.
- Модель является интегрированной и состоит из моделей отдельных видов деятельности стейкхолдеров.
- В зависимости от орг. структуры ПД, состава стейкхолдеров, распределения между ними функциональных обязанностей, ответственности и полноты прав принятия решений и власти, эти модели могут составлять различные комбинации.
- Перспективный план должен учитывать и описывать технологическую последовательность отдельных процессов и работ по всем видам включенной в него деятельности на основе универсальной сетевой модели.



- ключевые стейкхолдеры проекта, их основные функции и уровни управления
- принципы построения функциональных (пользовательских) моделей для управления проектной деятельностью с позиций разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- назначение, состав, возможные шаги разработки, преимущества и особенности расчета функциональных (пользовательских) моделей
- элементы функциональных (пользовательских) моделей различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)



Ключевые стейкхолдеры	Модели	Элементы
Команда управления проектом, проектный офис	Детальная сетевая модель ДСМ (вероятностная, альтернативная, циклическая)	Работа, события, зависимости, ресурсы и ограничения
Инвестор	Инвестиционно – финансовая, ИФМ	Центры затрат, центры доходов, взаимосвязи, ограничения
Заказчик	Приемо – сдаточная модель, ПСМ	WBS, содержащая работы приемо-сдаточных комплексов, вехи, зависимости, вехи, временные ограничения



Генеральный подрядчик	Укрупненная сетевая модель УСМ (вероятностная, альтернативная, циклическая)	Пакеты работ, события, вехи, зависимости, ограничения
Поставщик	Операционно – логистическая, ОЛМ	Место, время, объемы, сроки, операций и поставок и их продолжительности
Регулирующие и надзорные органы, органы власти	Модель исполнения властных полномочий, РМ	Экспертные решения, разрешения, согласования, налоги, санкции, продолжительности операций



Коммерческая
служба

Доходная модель, ДМ

Вехи, работы по маркетингу и
продажам, зависимости, обратный
расчет, договора, финансовые
параметры, работа с рекламациями



Спасибо за внимание!