

**Управление проектами.
Управление персоналом. Управление рисками**

Сергей Дьячков, управляющий партнер DSO Consulting
www.dso-consulting.ru

Руководитель проекта

«Руководитель проекта – лицо, назначенное исполняющей организацией руководить командой и отвечающее за достижение целей проекта. **Роль руководителя проекта отличается от роли функционального руководителя или руководителя операционной деятельности. Как правило, функциональный руководитель сосредоточен на обеспечении надзора за функциональным или бизнес-подразделением, а руководители операционной деятельности несут ответственность за обеспечение эффективности бизнес-операций.**

В зависимости от организационной структуры руководитель проекта может быть подотчетен функциональному руководителю. В других случаях руководитель проекта может быть одним из нескольких руководителей проектов, подотчетных руководителю портфеля или программы, который несет ответственность за проекты в масштабах предприятия. В структуре такого типа руководитель проекта тесно сотрудничает с руководителем портфеля или программы для достижения целей проекта и обеспечения соответствия плана управления проектом общему плану программы. Руководитель проекта также тесно сотрудничает с другими ролями, такими как бизнес-аналитик, менеджер по обеспечению качества и эксперты по предметной области»

(PMBoK)

Руководитель проекта

«Так как управление проектом – важная стратегическая дисциплина, руководитель проекта становится связующим звеном между стратегией и командой. Проекты крайне необходимы для роста и выживания организаций.

Проекты создают ценность в форме улучшенных бизнес-процессов, обязательны для разработки новых продуктов и услуг и облегчают реагирование компаний на изменения окружающей среды, конкуренцию и рыночные условия...

В дополнение к отраслевым навыкам и знанию общего менеджмента, необходимым для проекта, результативное управление проектом требует наличия у руководителя проекта следующих компетенций:

- **Компетенции в знаниях – то, что руководитель знает об управлении проектом.**
- **Компетенции в исполнении – то, что руководитель проекта способен сделать или достичь, применяя свои знания об управлении проектом.**
- **Личностные компетенции – то, как руководитель проекта ведет себя во время исполнения проекта или связанной с ним деятельности. Личная результативность охватывает установки, основные личностные характеристики и лидерские качества – способность руководить командой проекта при достижении целей проекта и уравнивании ограничений проекта»**

(PMBoK)

Руководитель проекта

«Результативные руководители проектов характеризуются сбалансированным соотношением этических принципов, навыков межличностного общения и концептуального мышления, которые помогают им анализировать ситуации и взаимодействовать подходящим образом.

[Руководитель проекта должен обладать следующими качествами:]

- лидерство,
- укрепление командой,
 - мотивация,
 - коммуникация,
 - влияние,
- принятие решений,
- политическая и культурная осведомленность,
 - переговоры,
- построение доверительных отношений,
 - урегулирование конфликтов,
 - коучинг»

(PMBoK)

«Мягкий» («мы партнеры») или «жесткий» («слушай мою команду») менеджмент?

Вообще говоря, вы вольны выбирать любой стиль руководства.

Простые принципы выбора модели менеджмента:

- Стиль руководства и его результаты должны приносить вам удовлетворение
 - Все люди равны, но каждый из них – особенная личность со своими особенностями, пристрастиями, заблуждениями и проблемами. Понимайте это
 - Разговаривайте с людьми
 - Признавайте достижения сотрудников
 - Во всех делах всегда показывайте личный пример
 - Не отказывайтесь от работы и от ответственности
 - Совершенствуйте свои профессиональные навыки
 - Если не получается – меняйте линию своего поведения

Команда проекта

Не важно, каким образом вы фиксируете распределение обязанностей и сфер ответственности по проекту. Главное – чтобы это работало!

Существуют различные форматы документирования распределения ролей и сфер ответственности членов команды. Большинство форматов относятся к одному из трех типов (рис. 9-4): иерархический, матричный и текстовый. Кроме того, некоторые назначения по проекту указываются во вспомогательных планах, например в планах управления рисками, качеством или коммуникациями. Независимо от того, какой метод используется, цель всегда одна — добиться того, чтобы для каждого пакета работ был назначен однозначный ответственный за его исполнение и чтобы каждый член команды четко понимал свою роль и сферу ответственности. Например, для представления ролей высокого уровня можно использовать иерархический формат, текстовый формат лучше подходит для подробного документирования сфер ответственности.



Рис. 9-4. Форматы определения ролей и ответственности

(PMBoK)

Команда проекта

«План управления человеческими ресурсами, являющийся частью плана управления проектом, предоставляет руководство относительно порядка определения, набора, управления и высвобождения человеческих ресурсов проекта...

• Роли и сферы ответственности. При перечислении ролей и сфер ответственности, необходимых для выполнения проекта, необходимо учитывать следующее:

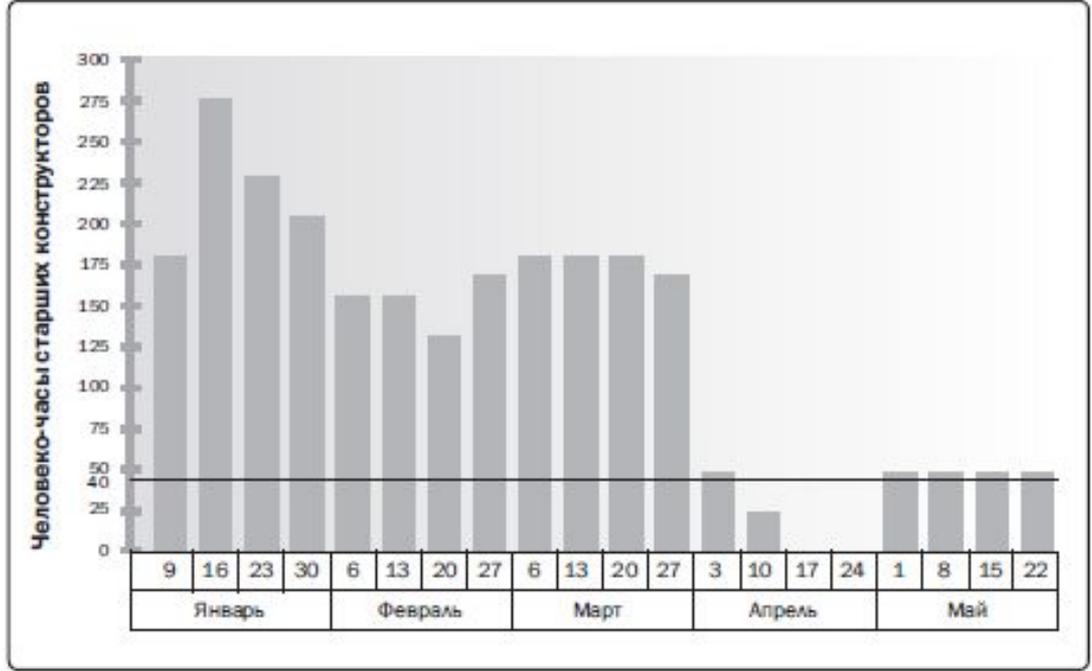
- Роль. Функция, принятая сотрудником или назначенная сотруднику проекта. Примерами ролей в проекте являются инженер-строитель, бизнес-аналитик и координатор тестирования. Четкое описание роли в отношении полномочий, сфер ответственности и границ должно быть документально оформлено.
- Полномочия. Право задействовать ресурсы проекта, принимать решения, подписывать одобрения, принимать поставляемые результаты и влиять на других членов команды для выполнения работ проекта...
- Квалификация. Навыки и способности, необходимые для выполнения назначенных операций в рамках ограничений проекта. Если члены команды проекта не обладают необходимой квалификацией, то выполнение проекта может оказаться под угрозой.

Команда проекта

- **Организационные диаграммы проекта.** Организационная диаграмма проекта – это графическое представление состава команды проекта и отношений подотчетности между ее членами. В зависимости от требований проекта она может быть формальной или неформальной, подробной или обобщенной. Например, организационная диаграмма проекта для команды реагирования на чрезвычайные ситуации, состоящей из 3 000 человек, будет значительно более подробной, чем организационная диаграмма внутреннего проекта с командой в 20 человек.
- **План обеспечения персоналом.** План обеспечения персоналом – компонент плана управления человеческими ресурсами, описывающий, когда и как будут привлекаться члены команды проекта и как долго в них будет необходимость. Он описывает способ выполнения требований к человеческим ресурсам. В зависимости от требований проекта план обеспечения персоналом может быть формальным или неформальным, подробным или обобщенным. Для отражения текущих мероприятий по пополнению и развитию команды проекта этот план в ходе проекта постоянно обновляется»

(PMBoK)

Пример планирования распределения человеческих ресурсов проекта



(PMBOK)

«Прогресс – это конфликт»: пять стадий конфликта

«Скрытая стадия. Возникновение конфликтной ситуации происходит незаметно, скрытно – латентно. Перемены, неизбежно вызываемые проектом, порождают противоречия. Это могут быть противоречия в ролях между отдельными индивидуумами или их группами. На каждом новом этапе жизненного цикла проекта требуются другие полномочия. Баланс между правами и ответственностью должен устанавливаться каждый раз заново. Таким образом, возникают противоречия, а на поверхности это проявляется борьбой менеджеров за полномочия или «закручиванием гаек» по отношению к более низкому уровню управления. Некоторые менеджеры начинают испытывать трудности, потому что задачи кого-то из подчиненных не оправдывают их упрощившихся функций, и так далее.

После этого конфликт выходит на новую стадию, происходит **осознание участниками конфликта** того, что он существует.

Затем неизбежно происходит **персонализация конфликта**. Это означает, что он начинает отождествляться с конкретными индивидуумами, их группами или структурными подразделениями.

«Прогресс – это конфликт»: пять стадий конфликта

На выраженной стадии конфликт открыто проявляется конфликтными, обоюдно направленными действиями его участников. В качестве примеров можно привести агрессивные действия или саботаж усилий другой стороны. Таким образом, чтобы проект не был парализован, конфликт должен быть разрешен, а если его хотят использовать как дополнительный инструмент скорейшей реализации проекта, он должен быть направлен в конструктивное русло.

Существуют также другие определения стадий конфликта, которые в меньшей степени отвечают особенностям проектного менеджмента. Ключевое отличие данной классификации состоит в том, что она не ограничивается проявлением и разрешением конфликта, но как завершающую стадию рассматривает его **последствия**. Ведь именно на этой стадии проявляются изменения, вызванные конфликтом.

Положительные результаты конфликта означают улучшение внутренней или внешней среды для осуществления проекта»

(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)

Способы разрешения конфликта

- «• **Уклонение/избегание.** Отступление от фактической или потенциальной конфликтной ситуации, перенос решения проблемы на более поздний срок, чтобы лучше подготовиться к ее разрешению или передать ее разрешение другим лицам.
- **Сглаживание/приспосабливание.** Подчеркивание точек соприкосновения вместо областей противоречий, отказ от своей позиции в пользу потребностей других, чтобы сохранить гармонию и взаимоотношения.
- **Компромисс/урегулирование.** Поиск решений, которые будут в определенной степени удовлетворительными для всех сторон, чтобы временно или частично разрешить конфликт.
- **Принуждение/указания.** Лоббирование чьей-либо точки зрения за счет других, предлагая только решения «один выиграл – все проиграли», обычно со стороны позиции власти, чтобы разрешить критическую ситуацию.
- **Сотрудничество/разрешение проблем.** Объединение множества точек зрения и взглядов с различных перспектив, необходимость в готовности к сотрудничеству и открытому диалогу, которая обычно приводит к достижению консенсуса и поддержанию решения всеми сторонами»

(PMBoK)

Новосибирск, 2016 г.

Командой проекта надо заниматься каждый день

«Действия по укреплению команды могут варьироваться от пятиминутного пункта в повестке дня совещания по обзору статуса до специальных тренингов с участием профессионалов с целью улучшения межличностных отношений среди членов команды. Цель выполнения действий по укреплению команды – помочь отдельным ее членам эффективно работать друг с другом. Стратегии укрепления команды особенно ценны, когда члены команды расположены далеко друг от друга и не имеют возможности личного общения. Неформальное общение и соответствующие мероприятия могут помочь построить доверительные отношения и установить хорошие рабочие взаимоотношения.

Укрепление команды как постоянный процесс критически важно для успеха проекта. Хотя укрепление команды особенно принципиально в начале проекта, **данный процесс никогда не заканчивается**. Изменения в среде проекта неизбежны, и для эффективного управления ими должны прилагаться постоянные или периодические усилия по укреплению команды. Руководитель проекта должен постоянно отслеживать параметры функционирования, а также эффективность и результативность команды, чтобы определять, требуются ли какие-либо действия для предотвращения или устранения различных проблем команды»

Проект – это всегда средоточие рисков

«Риск проекта – это неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта, таких как содержание, расписание, стоимость и качество. Риск может быть вызван одной или несколькими причинами и в случае возникновения может оказать воздействие на один или несколько аспектов...

Причины рисков проекта находятся в неопределенности, которая присутствует во всех проектах. Известные риски – это те риски, которые были идентифицированы и проанализированы, что позволяет планировать реагирования на них. Для тех известных рисков, которыми невозможно управлять проактивно, следует выделить резерв на возможные потери. Неизвестными рисками невозможно управлять проактивно, и, следовательно, для них можно выделить управленческий резерв. Наступивший отрицательный риск проекта рассматривается как проблема»

(PMBoK)

Проект – это всегда средоточие рисков

В общем виде имеет смысл выделять наиболее часто встречающиеся и наибольшим образом влияющие на ход реализации проектов виды рисков:

- **Макроэкономические – изменение конъюнктуры в целом**
 - **Валютные – изменения кросс-курсов валют**
- **Отраслевые – изменение конъюнктуры отрасли, в которой реализуется проект, в том числе в результате действий конкурентов**
- **Политические – изменение режима государственного регулирования отрасли**
 - **Технологические – ошибки и сбои технологий реализации проекта**
- **Внутренние риски участников проекта, связанные с изменением целей проекта, недостатком ресурсов, недостатком квалификации персонала и так далее**

Проект – это всегда средоточие рисков

На практике применяется много методов классификации рисков.

Популярными методами классификации рисков являются:

- Экспертный опрос**
- Изучение рисков, сопутствовавших проектам-аналогам**
- Составление таблиц типа SWOT-анализа (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы)**

Но на практике предусмотреть все риски проекта невозможно

Поэтому вы всегда должны быть готовы к изменениям проекта, связанным с реагированием на возникновение рисков. В идеале в проекте должны быть изначально предусмотрены изменения, которые будут вноситься в него в качестве реакции на возникновение того или иного риска.

Проект – это всегда средоточие рисков

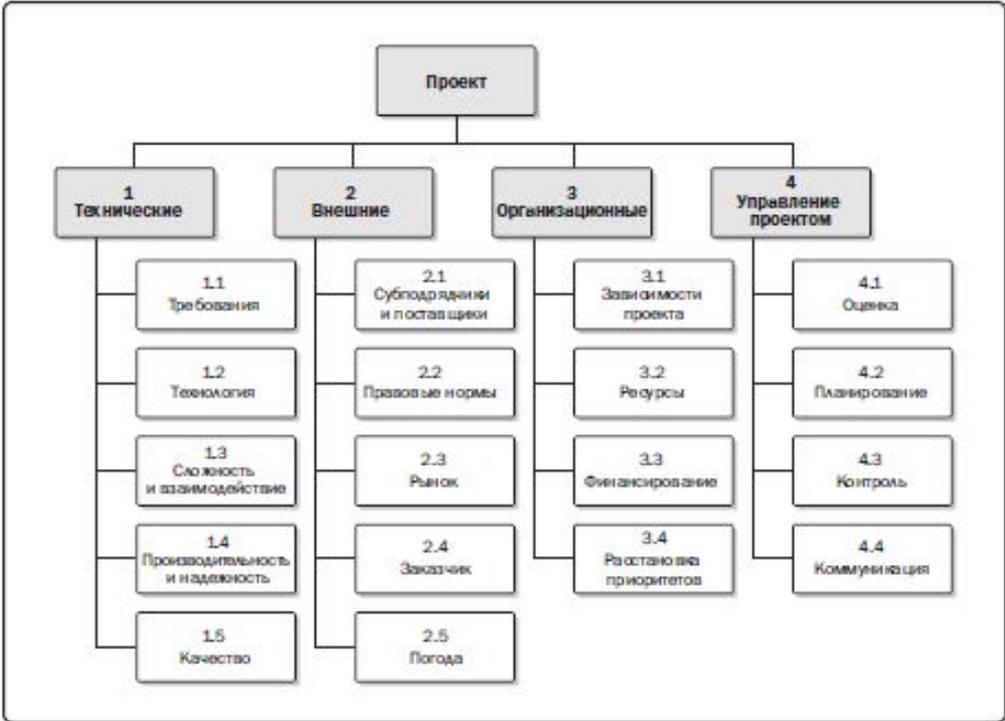
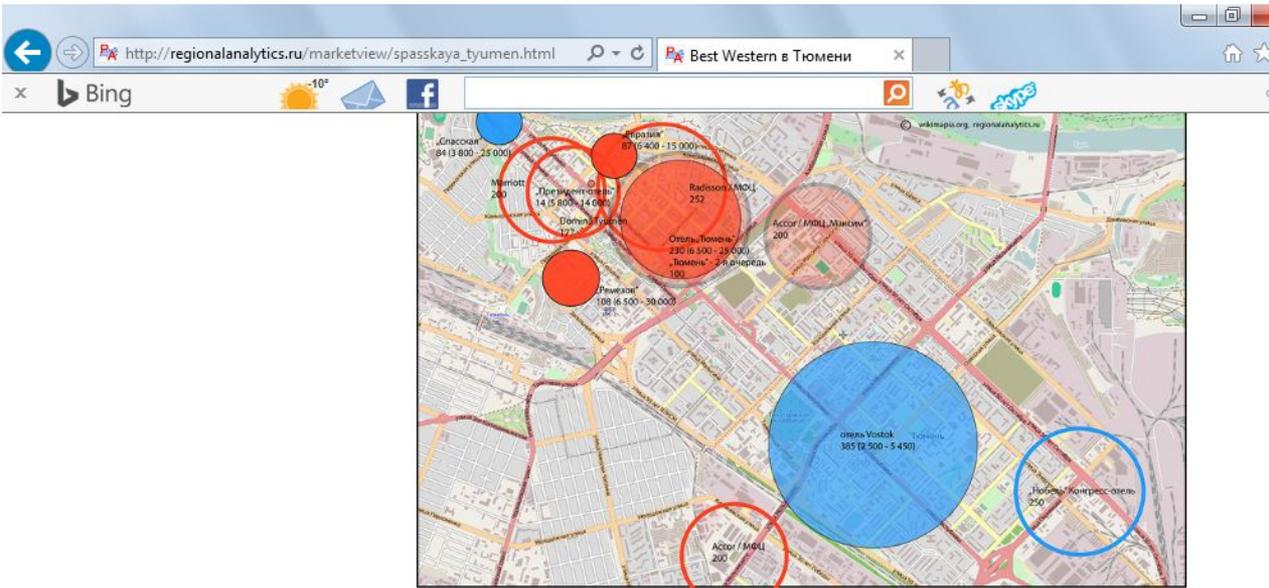


Рис. 11-4. Пример иерархической структуры рисков (RBS)

(PMBOK)

Пример воздействия макроэкономического риска



Примечания к карте: 1. Цвет - красный - гостиницы 4 звезды, голубой - гостиницы 3 звезды и 3+; 2. размер значка пропорционален номерному фонду; 3. прозрачность - насыщенные значки - существующие гостиницы, прозрачные - стройки (в основном замороженные или вялотекущие), контуры - бумажные проекты; 4. текстовые обозначения: название гостиницы, номерной фонд и диапазон цен на январь 2012 г.; 5. Проект отеля под возможным управлением группы Аккор в составе МФЦ на улице Мельникайте отнесён к бумажным условно и представляет собой замороженную стройку (возведён монолитный каркас здания). В данном случае учтены перспективы проекта - для девелопера (группа "Арсиб") и, возможно, оператора, в настоящее время предпочтительна реализация МФЦ "Максим". Параллельное развитие двух проектов маловероятно. Кроме того, при посткризисной оценке рынка, местоположение возможного отеля представляется сомнительным. 6. Проект гостиницы Radisson (управление - The Carlson Rezidor Hotel group, девелопер - холдинг "Партнёр") в составе офисно-гостиничного комплекса отнесён к бумажным условно. Стройка находится около нулевого цикла, однако из-

Пример воздействия отраслевого риска

«2006. На базе входящего в состав компании ООО «Усолье-Сибирский силикон» введен новый комплекс по производству особо чистого трихлорсилана мощностью 10 000 тонн в год.

2007. Начато строительство опытного производства поликристаллического кремния мощностью 300 тонн в год. Заключены долгосрочные контракты на поставку поликремния на общую сумму \$1,6 млрд.

2008. В состав акционеров компании входят Международная финансовая корпорация IFC (институт Всемирного банка) и китайский производитель солнечных модулей Suntech Power International. На опытном производстве произведен первый поликремний...

2009. Регулярные поставки поликремния по долгосрочным контрактам. Роснано входит в проект с общим объемом инвестиций 4,5 млрд руб...

2010. На основном производстве мощностью произведен первый поликремний «электронного» качества.

2011. Сбербанк РФ входит в капитал и становится одним из основных акционеров компании.

2012. Решение о закрытии производства поликремния»

(«Википедия»)

Пример воздействия технологического риска

«Ряд проигравших аукцион участников считает, что достроить к концу 2010 года стадион [в Санкт-Петербурге] за 13 млрд рублей нереально, и ЗАО «Инжтрансстрой» взяло на себя чрезмерные риски, учитывая, что в стартовую стоимость контракта уже были заложены цены на материалы на 10 процентов ниже действовавших на момент аукциона. Это подтверждают и эксперты: по словам гендиректора петербургского Knight Frank Олега Баркова, мировой опыт показывает, что вообще ввязываться в строительство стадионов по фиксированной цене рискованно. Например, **реконструкция Wembly обошлась подрядчику – компании Multiplex в 1,8 раза дороже заключенного контракта: ее убытки составили \$140 млн»**

(А. Пушкарская, «Коммерсантъ», 29.01.2009)

Пример воздействия внутреннего риска компании: у девелопера поменялись цели, и он отказался от реализации проекта Sky City

«В начале февраля «Смбакадеминвест» (САИ) купил 85% долей владимирского ООО «Демидофф-агро», которому принадлежит 320 га земель сельхозназначения около г. Александрова Владимирской области (120 км от Москвы по Ярославскому шоссе), рассказал член совета директоров САИ Сергей Дьячков. Гендиректор «Демидофф-агро» Юрий Беляков продажу компании подтвердил. Назвать цену сделки стороны отказались. Заместитель гендиректора Vesco Consulting Олег Разин оценил стоимость земли примерно в \$3,2 млн. По словам Дьячкова, **покупка финансировалась за счет облигационного займа: в августе 2007 г. САИ разместил облигации на 1 млрд руб. Сообщить, у кого остается 15% долей «Демидофф-агро» и будет ли совладелец участвовать в освоении участка, Дьячков отказался.**

Около половины из 320 га займут 15–20 поместий каждое в среднем по 10 га (их САИ выставит на продажу сразу после межевания), остальное – коттеджный поселок на 100–120 домов, рассказал Дьячков. В течение полугода САИ разработает концепцию проекта, выведет землю из статуса сельхозугодий, проведет межевание участков и приступит к строительству. Завершение строительства запланировано на 2011–2012 гг. По оценке руководителя отдела загородной недвижимости HomeHunter Алексея Бабкина, проект, включая проведение коммуникаций и строительство дорог, потребует около 150 млн евро инвестиций»

(М. Руднев, Ю. Дрокова, «Ведомости», 18.02.2008)

Пример реакции на воздействие валютного риска

«Проект «Международной сахарной корпорации» (МСК) – строительство в Целинском районе Ростовской области «Первого донского сахарного завода» мощностью переработки 12 тыс. т сахарной свеклы в сутки с перспективой увеличения до 20 тыс. т в сутки – входит в программу «Сто губернаторских проектов Ростовской области».

Возведение должно было начаться еще несколько лет назад, но пока инвестор к нему не приступил. Одна из главных причин – задержка привлечения средств из-за резкого роста курсов доллара и евро. Это привело к удорожанию проекта МСК примерно на 8 млрд руб., так как поставляемое технологическое оборудование преимущественно импортное, поясняет гендиректор «Международной сахарной корпорации» Петр Пантелеев.

Стоимость проекта возросла до 18 млрд руб., тогда как бизнес-планом было предусмотрено финансирование в объеме 10,5 млрд руб. **«Чтобы сэкономить, сейчас перед проектировщиками, поставщиками и изготовителями оборудования поставлена задача взять за основу последний из построенных в Европе (восемь лет назад) сахарных заводов в турецком Богазлыяне, – рассказывает топ-менеджер. – Мощность этого предприятия аналогична производительности нашего проекта – 12 тыс. т/сутки».** Затраты на строительство завода «под ключ» составили \$200 млн, а окупаемость – менее шести лет»

(www.agroinvestor.ru/investments/article/23199-investitsii-bez-perspektiv/full/)

meduza | В ОДНОЙ КАРТИНКЕ

Кратчайшая история строительства стадиона для «Зенита»

2006 год

Глава спорткомитета Санкт-Петербурга Вячеслав Чазов:
«Я на миллион процентов уверен, что уже в 2009 году
«Зенит» будет играть на новом стадионе».

Стоимость стадиона — 6,7 миллиарда рублей

2008 год

Президент «Зенита» Александр Дюков: «Может быть,
стадион построят в 2010 году».

Стоимость стадиона — 14 миллиардов рублей.

2011 год

Крышу спроектировали неправильно. Нужно переделывать.

Стоимость стадиона — 28,7 миллиарда рублей.

2014 год

Вице-губернатор Санкт-Петербурга Марат Оганесян:
«Стадион сдадут в 2016 году»

Стоимость стадиона — 34,9 миллиарда рублей.

2016 год

Строительство стадиона приостановлено. Руководство
Санкт-Петербурга ищет нового подрядчика.

Стоимость стадиона — 37,4 миллиарда рублей.

www.jpg.wtf

Какие риски сработали здесь?

Новосибирск, 2016 г.

Систематические (недиверсифицируемые) и несистематические (диверсифицируемые) риски

«Систематические (недиверсифицируемые) риски возникают для всех участников бизнес-деятельности. Они, как правило, определяются сменой стадий производственно-экономического цикла, уровнем платежеспособного спроса, изменениями налогового законодательства и другими факторами, на которые компания повлиять не может. Например, к систематическим рискам следует отнести риски изменения рыночных цен (обменные курсы иностранных валют, ставки процента и т. п.), которые влияют на изменение прибыли.

Несистематические (диверсифицируемые) риски характерны для каждого конкретного проекта. Они связаны с низкой эффективностью управления (компетенцией персонала), усилением конкуренции на данном сегменте рынка, нерациональной структурой капитала компании, а также другими факторами, негативных последствий которых можно в существенной степени избежать при повышении общего уровня корпоративного управления. Например, компания может осуществлять операции хеджирования с тем, чтобы регулировать волатильность показателей прибыли или убытка»

(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)

Страхуемые и нестрахуемые риски

«Нестрахуемые риски – те риски, которые не берутся страховать страховые компании.

Основными факторами (событиями) нестрахуемых рисков, например, являются передача сотрудниками компании коммерческой информации конкурентам. В случае наступления нестрахуемых рисков потери возмещаются за счет собственного капитала и специально создаваемых резервных фондов компании, т. е. используется так называемое самострахование.

Страхуемые риски – те, по которым проводится страхование. Основными факторами (событиями) страхового риска являются пожары и другие стихийные бедствия; порча и уничтожение продукции при транспортировке; невыполнение обязательств субподрядчиков; приостановка деловой активности компании; смерть или заболевание руководителя или ведущих сотрудников и др.»

(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)

До следующей встречи!

DSO Consulting
www.dso-consulting.ru