

КАТУНИНА Ирина,
доктор экономических наук, профессор,
сертифицированный специалист
по управлению проектами
International Project Management Association
(IPMA)

Управление социокультурными проектами

День 1

Программа и тайминг

10 ³⁰ – 11 ³⁰	Часть 1. Концепция проекта: цели, критерии успеха
11 ³⁰ – 12 ³⁰	Часть 2. Инструменты разработки проекта
12 ³⁰ – 13 ⁰⁰	<i>Обед</i>
13 ⁴⁵ – 15 ¹⁵	Часть 3. Деловая игра «Оценка проектов: 360°». Презентация проекта и обратная связь

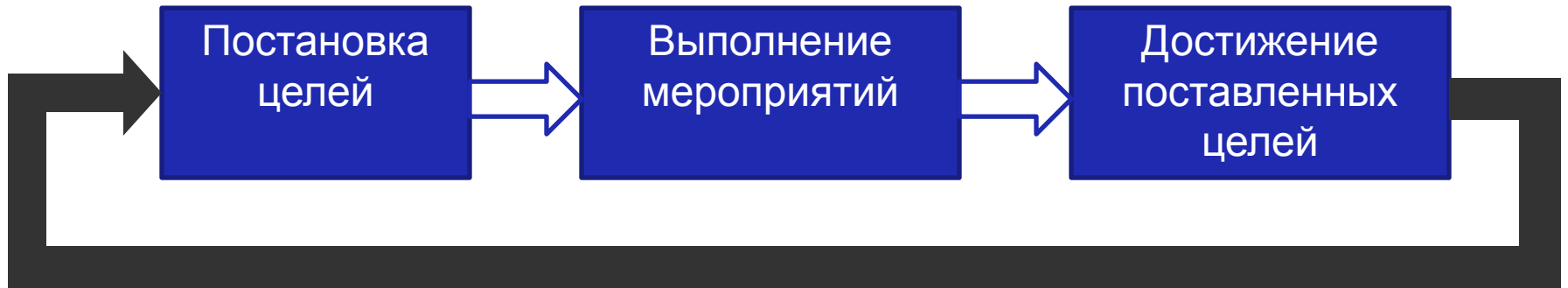
Часть 1

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА: ЦЕЛИ, КРИТЕРИИ УСПЕХА

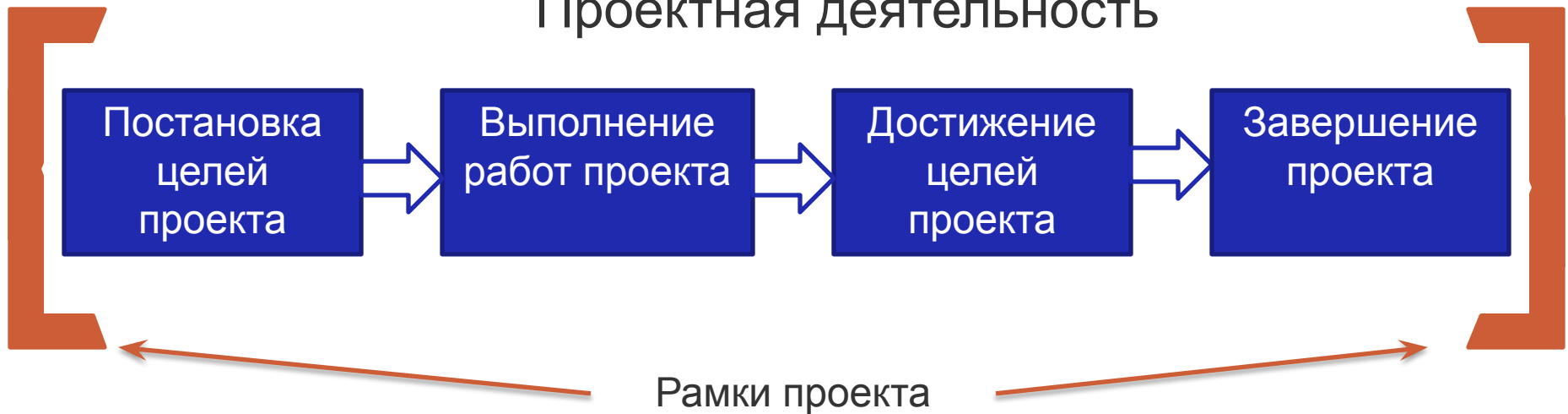
Что такое проект?

- ❖ Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание продукта или услуги
 - уникальность
 - ограниченность по времени и ресурсам
 - ориентация на достижение четко заданных результатов проекта
 - потребность в выделенной структуре

Операционная деятельность



Проектная деятельность

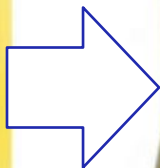


Концепция проекта

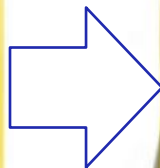
- ❖ Проблема проекта
- ❖ Цели и краткое описание сути проекта
- ❖ Результаты проекта
 - практическое применение
 - влияние на социум и культуру
 - как это влияние измерить?
- ❖ Уникальность проекта

Концепция проекта

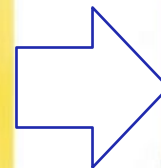
**Проблема
Проекта**



**Цель
Проекта**



**Продукт
Проект**



**Эффект
Проект**

Задание

❖ Разработаем концепцию

- Проблема проекта
- Цели и краткое описание сути проекта
- Результаты проекта
- Уникальность проекта

Название проекта _____

Проблема проекта

Опишите, в чем, по вашему мнению, заключается проблема, которую решает проект. Постарайтесь описать проблему с нескольких ракурсов - организации, компетенций, ресурсов, деятельности

Цели и кратко суть проекта

Опишите кратко, что предполагается сделать и для чего

Результат, к которому приведет успешная реализация проекта

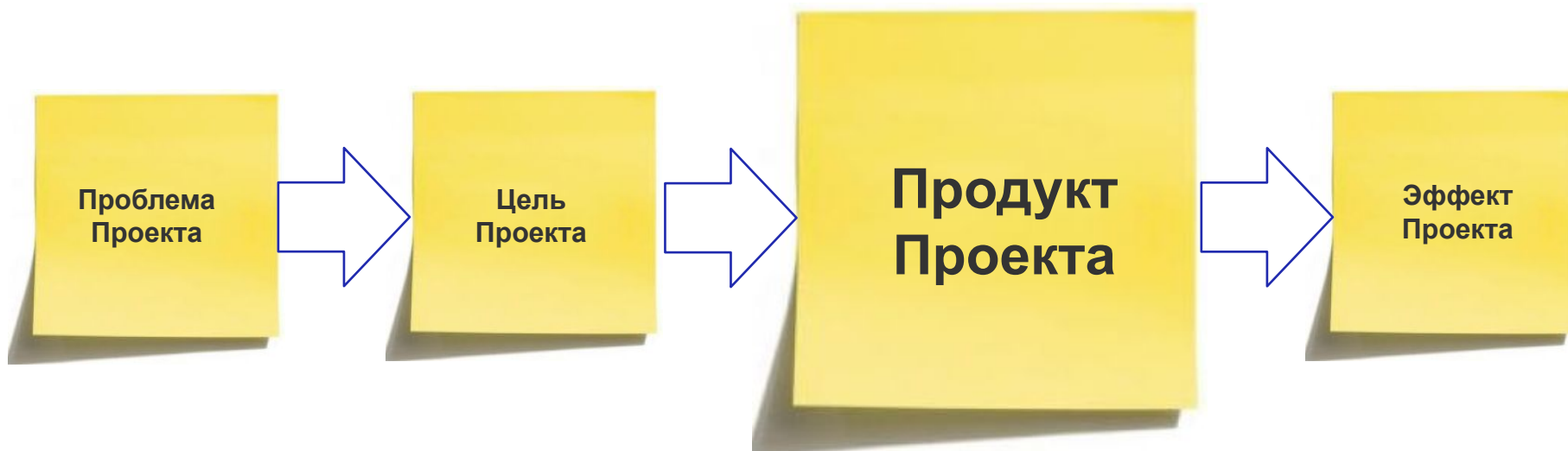
В чем практическое приращение результатов проекта, что изменится в компании, процессах и пр. Какой эффект окажет проект на бизнес-результаты предприятия и бизнес-стратегию? Опишите критерии успешности проекта. На каком основании вы будете делать вывод, что проект получился и проблема решена?

В чем уникальность вашего проекта? *

В чем «фишка»? Любое новое уникально. Даже если вы берете чужой опыт - и повторяете его - все равно получится что-то новое. Например, вы потратите вдвое меньше ресурсов (времени, денег) или результат будет уникален, или уникальной будет судьба этого результата. Расскажите, чем ваш проект отличается от других проектов?

Продукт проекта

❖ Что является продуктом проекта?



Определение содержания проекта

Продукт Проекта

- Продукт проекта:
- Целевая аудитория:
- Особенности:
- Функции:
- Свойства:
- Требования:
- ...

Обоснование результатов

Показатели (индикаторы)	Значение показателя Без проекта	Значение показателя с проектом	Изменение показателя
Показатель 1			
Показатель 2			
...			
Показатель n			

Обоснование результатов

Показатели (индикаторы)	Значение показателя без проекта	Значение показателя с проектом	Изменение показателя
Охват населения обслуживанием	до 60 %	до 70 %	+ 10%
Срок рассмотрения документа	до 10 рабочих дней	до 5 рабочих дней	- 5 рабочих дней
Число мероприятий	7 мероприятий в год	15 мероприятий в год	+ 8 мероприятий в год

Стейкхолдеры проекта

- ❖ Лица, непосредственно принимающие участие в проекте
- ❖ Лица, интересы которых затрагивает проект
- ❖ Лица, которые полагают, что их интересы затрагивает проект



Задание

❖ Кому это нужно?

- Определите основных заинтересованных лиц проекта
- Что они получают от вашего проекта?
- Как заручится их поддержкой?

Название проекта _____

Проблема проекта
Опишите, в чем, по вашему мнению, заключается проблема, которую решает проект. Постарайтесь описать проблему с нескольких ракурсов - организации, компетенций, ресурсов, деятельности

Цели и кратко суть проекта
Опишите кратко, что предполагается сделать и для чего

Результат, к которому приведет успешная реализация проекта
В чем практическое применение результатов проекта, что изменится в компании, процессах и пр. Какой эффект окажет проект на бизнес-результаты предприятия и бизнес-стратегию? Опишите критерии успешности проекта. На каком основании вы будете делать вывод, что проект получился и проблема решена?

В чем уникальность вашего проекта? *
В чем «фишка»? Любое новое уникально. Даже если вы берете чужой опыт - и повторяете его - все равно получится что-то новое. Например, вы потратите вдвое меньше ресурсов (времени, денег) или результат будет уникален, или уникальной будет судьба этого результата. Расскажите, чем ваш проект отличается от других проектов?

Клиенты:
Улучшится
качество
обслуживания

Бухгалтерия
Снижение
трудоемкости

Отдел...
Сокращение
срока
рассмотрения
документов



Часть 2

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

Сводный план проекта

- ❖ Состав работ проекта
- ❖ Календарный план проекта
- ❖ Обеспечение проекта ресурсами
- ❖ Смета и бюджет
- ❖ Распределение задач
- ❖ Риски

Состав работ проекта

Задача 1

Задача 2

Задача ...

Состав работ проекта

Задача 1

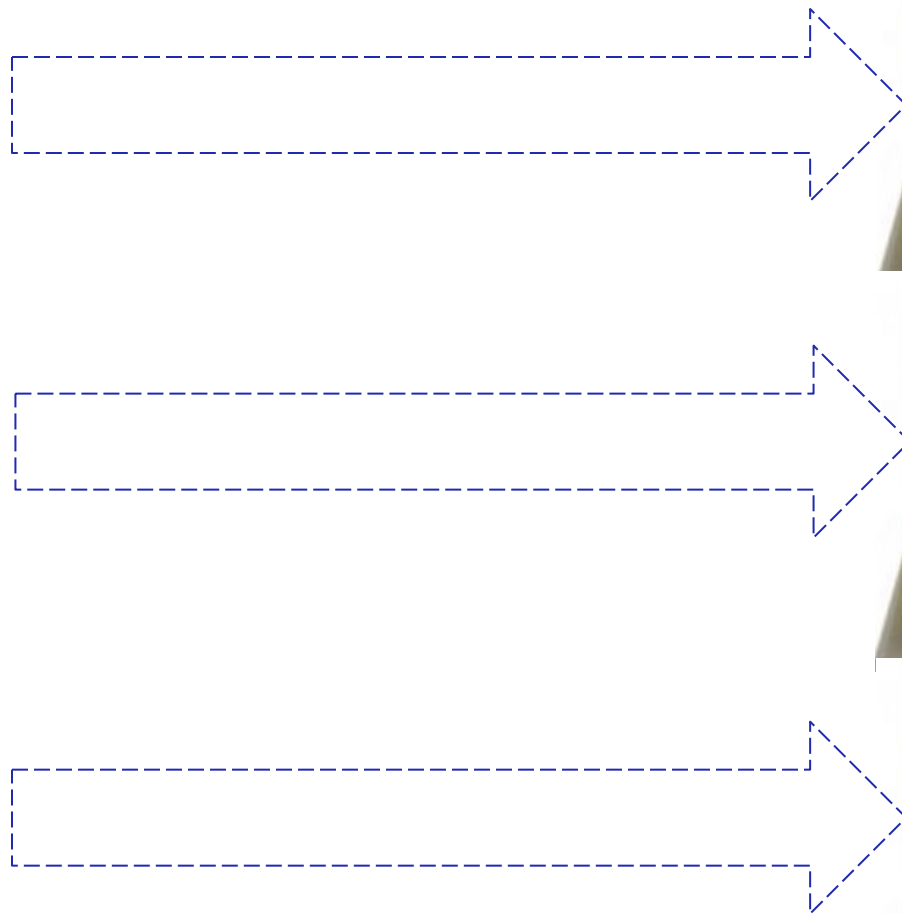
Продукт 1

Задача 2

Продукт 2

Задача ...

Продукт...



Состав работ проекта



Состав работ проекта

Задача 1

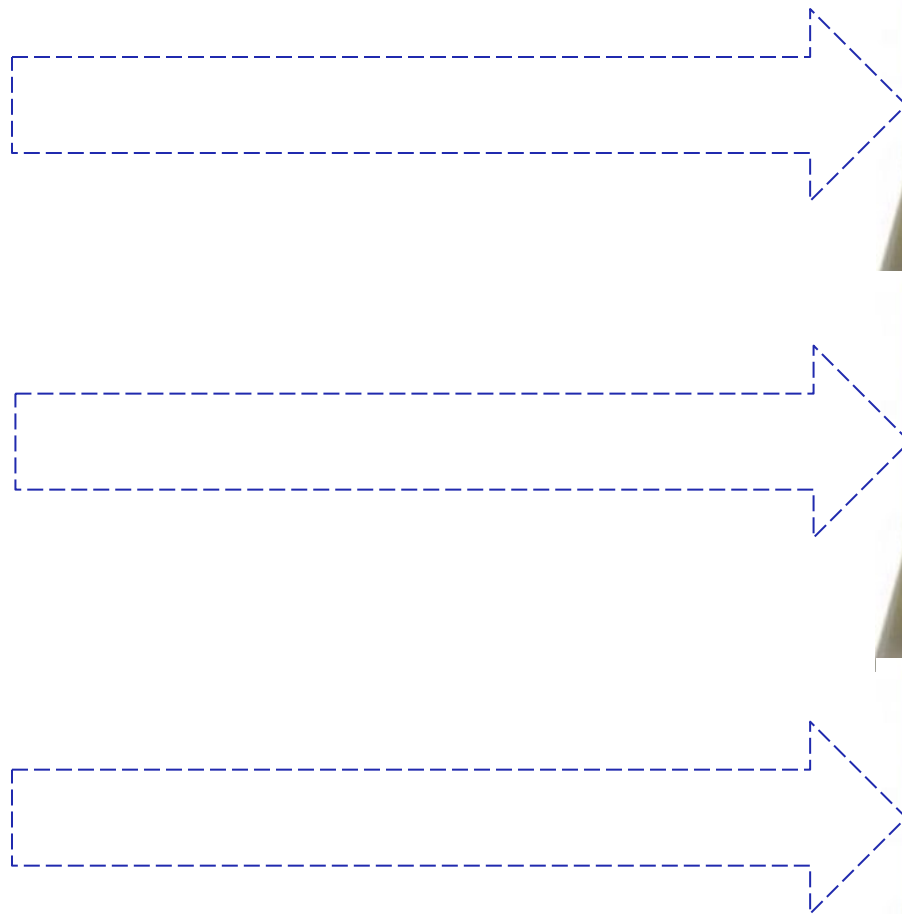
Продукт 1

Задача 2

Продукт 2

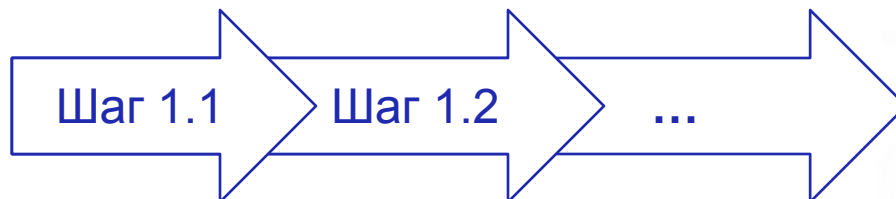
Задача ...

Продукт...



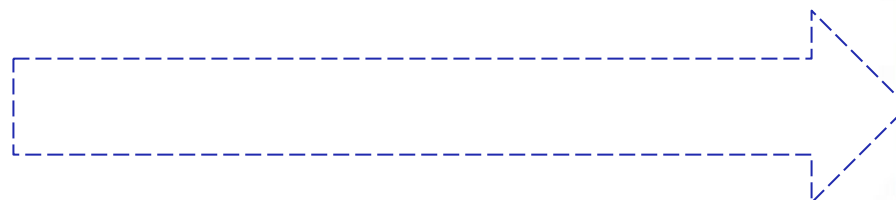
Состав работ проекта

Задача 1



Продукт 1

Задача 2



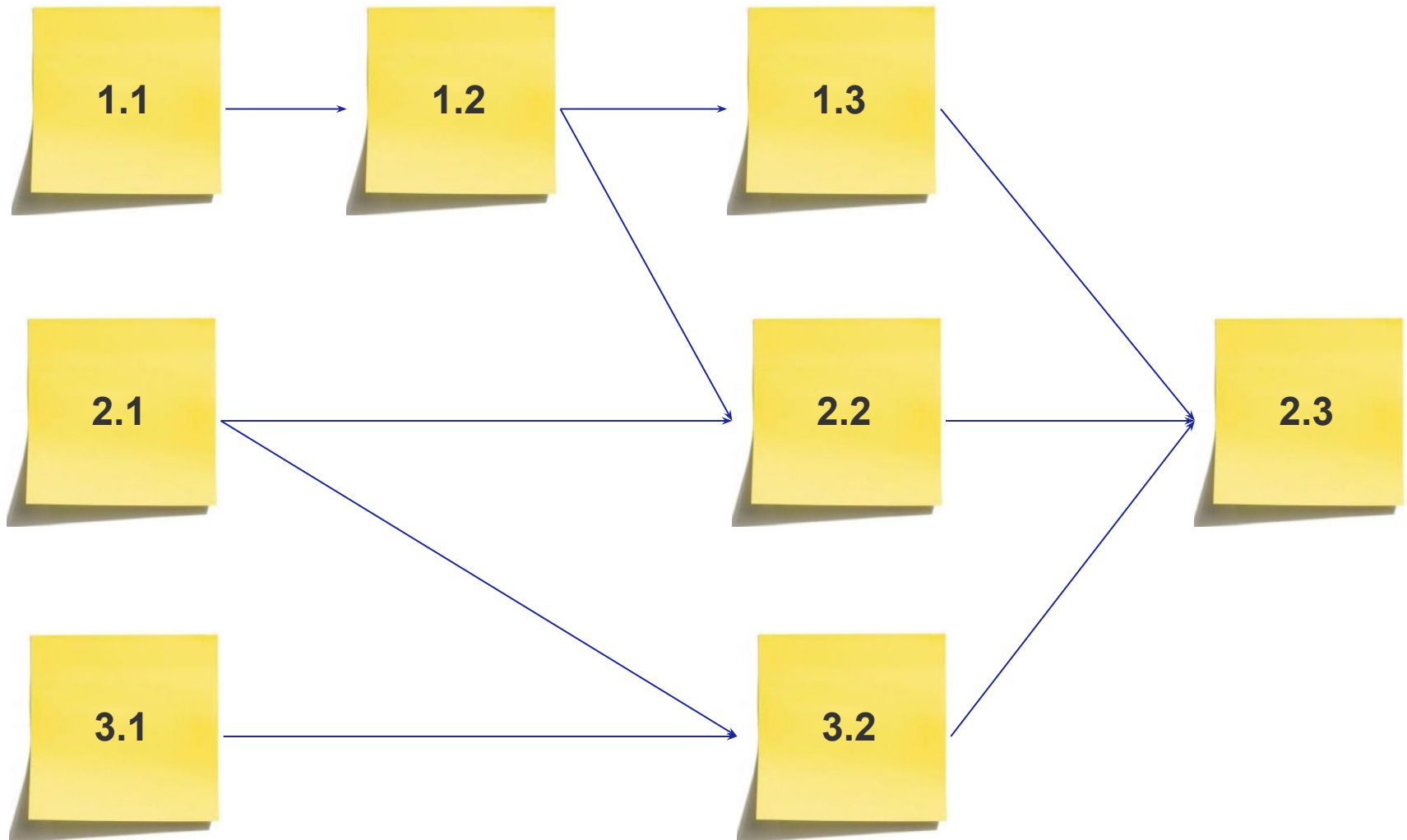
Продукт 2

Задача ...

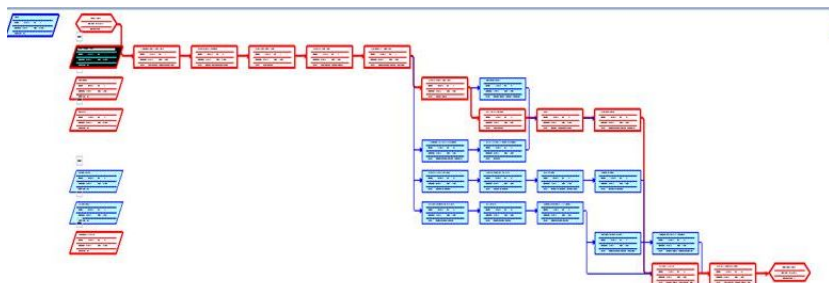


Продукт...

Технология выполнения работ проекта



Календарный план проекта



Сетевая диаграмма

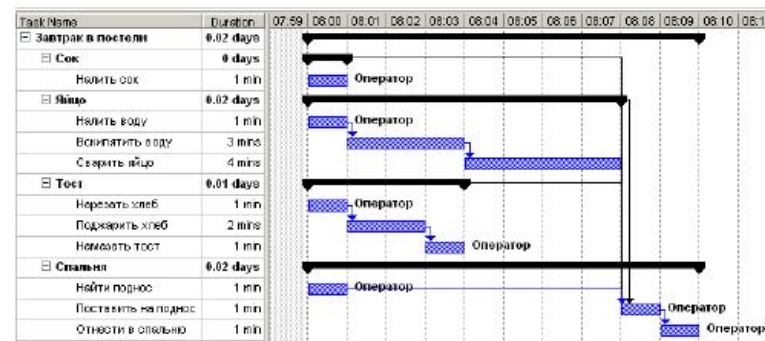


Диаграмма Ганта

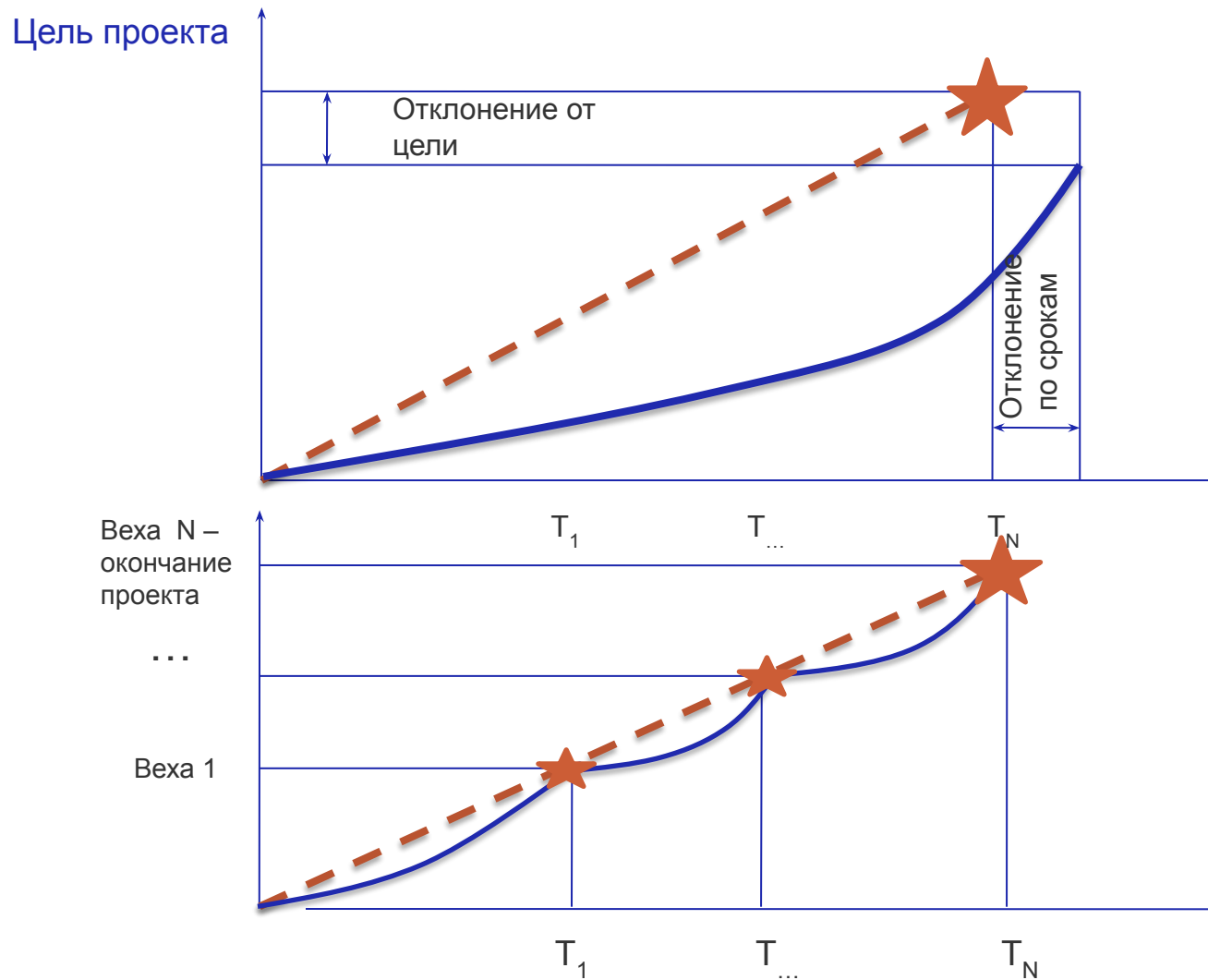
	Март 20XX	Апрель 20XX	Май 20XX	Июнь 20XX
Заключение кредитного соглашения	Δ→▼			
Подписание контракта на изготовление линии		Δ→▼		
Подписание акта о запуске линии			Δ	▼

Диаграмма контрольных точек

Календарный план проекта

[illegible][illegible]

План по вехам



План по вехам

**Промежуточные
результаты:**

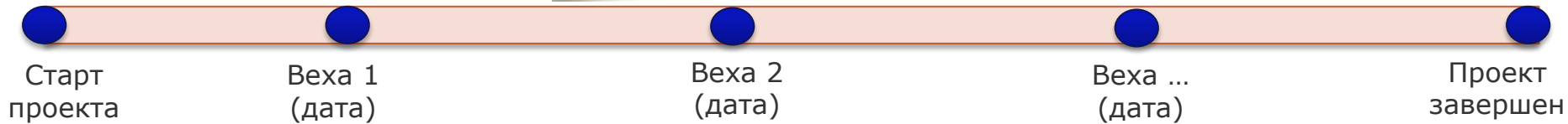
- 1.
- 2.
- ...

**Промежуточные
результаты:**

- 1.
- 2.
- ...

**Промежуточные
результаты:**

- 1.
- 2.
- ...



Обеспечение проекта ресурсами

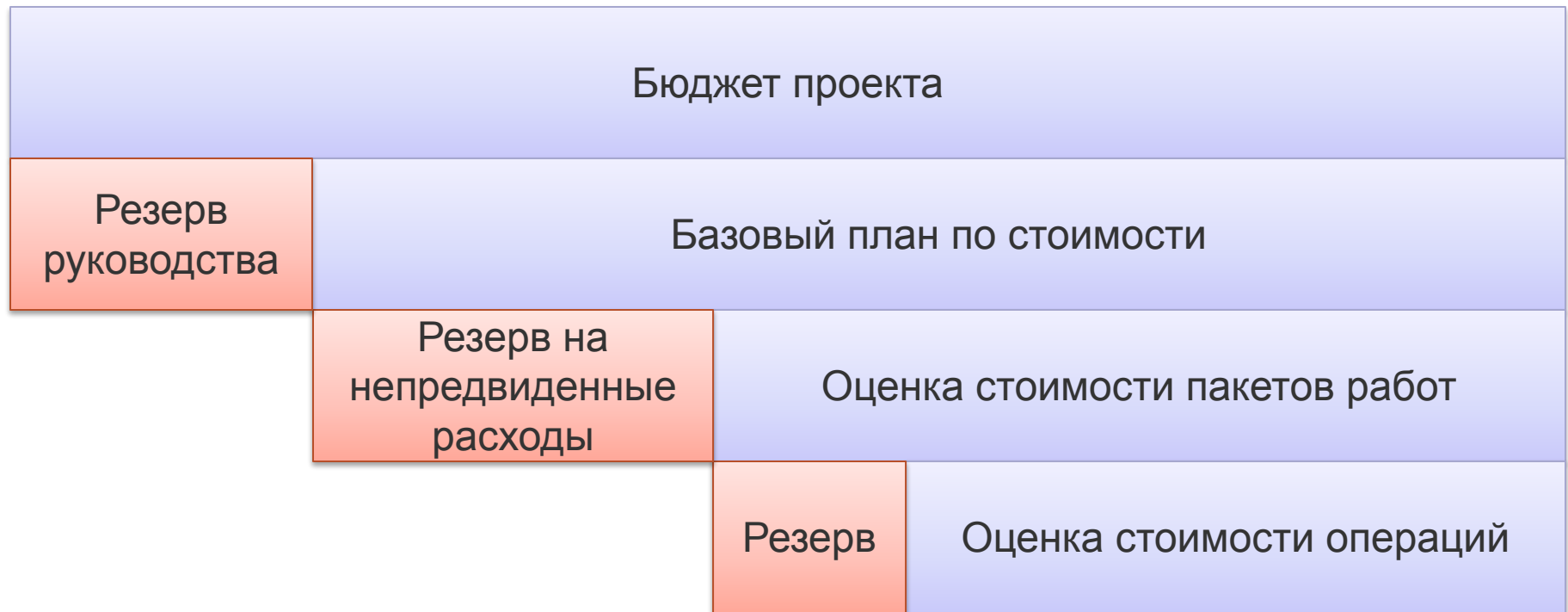
Продукт	Доступные ресурсы и инфраструктура	Ресурсы, требуемые для реализации проекта	Предложения по обеспечению ресурсами
Продукт 1			
Продукт 2			
...			

- Площади
- Сырье и материалы
- Оборудование
- Другие ресурсы в наличии

- Площади
- Сырье и материалы
- Оборудование
- Комплектующие
- Другие требуемые нефинансовые ресурсы

- План строительства/ремонта/поставок

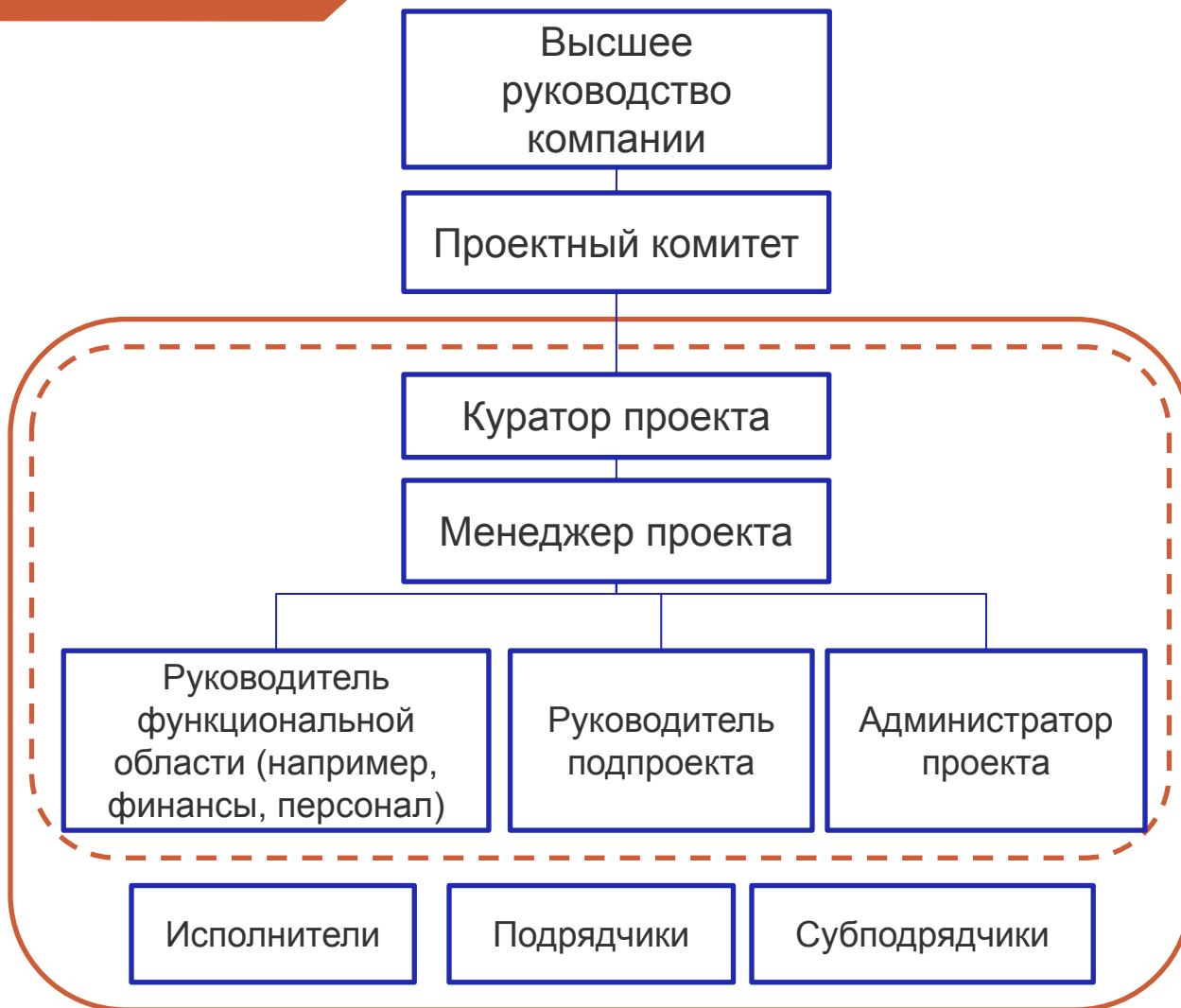
Разработка бюджета проекта



	Направления целевого использования средств:	В том числе по видам затрат:				
		Зарплата сотрудников	Работы и услуги, выполняемые третьими лицами, приобретение прав	Материалы и комплектующие	Приобретение оборудования	Итого:
1	Научные и иные исследования в интересах проекта, включая аналитические исследования рынка					
2	Разработка нового продукта/технологии					
2.1	Проведение опытно-технологических работ (ОТР) и опытно-конструкторских работ (ОКР)					
2.2	Технические, производственно-технологические, маркетинговые тестирования и испытания					
2.3	Проведение патентных исследований, патентование разработанных решений					
2.4	Сертификация, клинические испытания и другие обязательные для вывода продукта на рынок контрольно-сертификационные процедуры					
2.5	Приобретение расходных материалов для проведения мероприятий по настоящему разделу.					
3	Приобретение или использование специального оборудования для проведения необходимых опытно-конструкторских работ, и отработки технологии, включая создание опытно-промышленных установок					
4	Разработка технико-экономического обоснования инвестиционной стадии проекта, предынвестиционный анализ и оптимизация проекта, исключая аналитические исследования рынка					
5	Приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности у правообладателей					
6	Инжиниринговые услуги					
6.1	Обеспечение необходимой адаптации технологического оборудования и инженерных коммуникаций для обеспечения внедрения результатов разработок в серийное производство					
6.2	Проектно-изыскательские работы					
6.3	Разработка проектной документации для объектов капитального строительства включительно до стадии «Проектная документация»					
7	Государственная экспертиза проектной документации					
8	Разработка рабочей документации для объектов капитального строительства					
9	Приобретение технологического оборудования, его монтаж, наладка и иные мероприятия по его подготовке для серийного производства					
10	Общехозяйственные расходы, связанные с выполнением работ по Проекту					
11	Строительство и реконструкция объектов капитального строительства					
12	Прочие капитальные вложения в проекте: приобретение зданий, сооружений, земельных участков, иные вложения					
	Итого					
	В том числе распределение по годам:					
	XXX1					
	XXX2					
	XXX...					

- ❖ **Организационная структура проекта**
 - наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта
 - позволяет осуществлять функции распределения, координации и интеграции работ проекта

Пример оргструктуры проекта

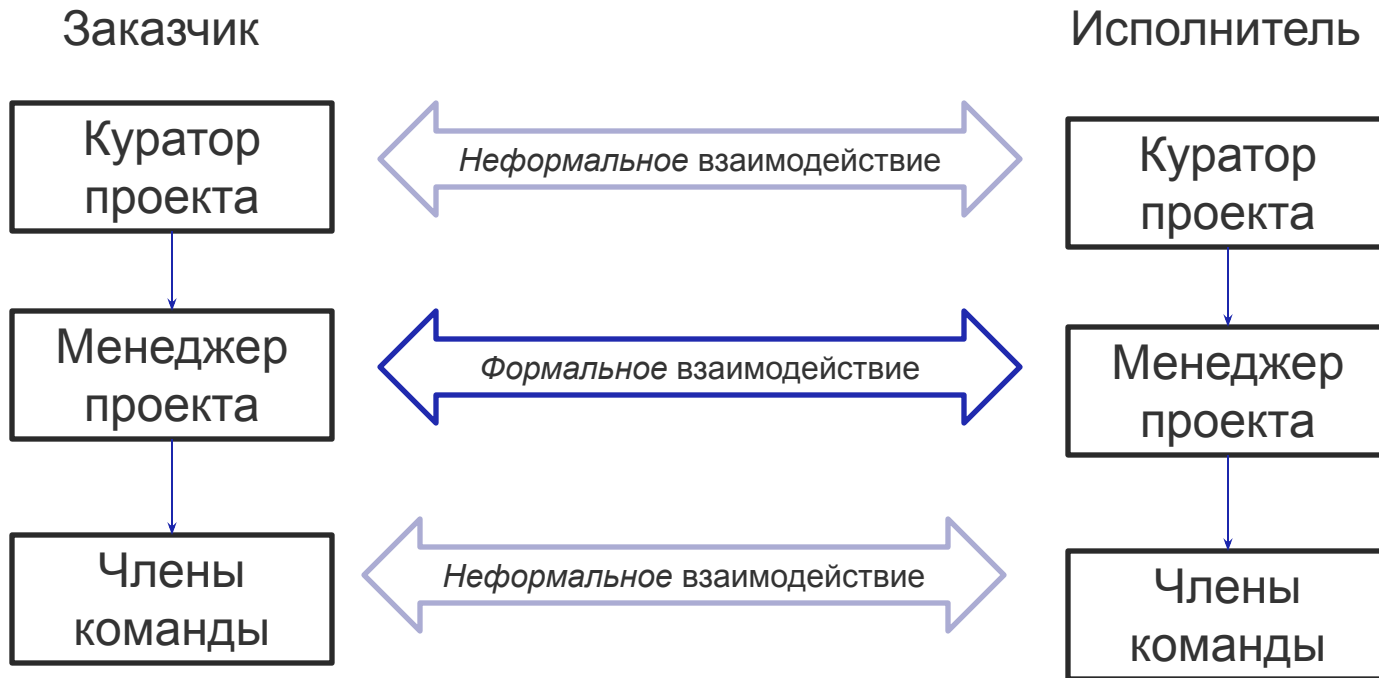


Роль

Ответственность

Полномочия

Пример оргструктуры проекта



Матрица RACI: пример

Работа / Роль	Куратор	Менеджер	Методист	Маркетолог
1. Разработка концепции семинара		AR	R	C
2. Согласование концепции	A	R		
3. Разработка пакета документов		AR	R	I
4. Подбор преподавателей		A	R	
5. Проведение маркетинговых мероприятий		A	C	R
6. Формирование группы слушателей	I	A	R	

R – Responsible (исполняет)

A – Accountable (несет ответственность)

C – Consult before doing (консультирует до исполнения)

I – Informed after doing (оповещается после исполнения)

Риски проекта

- ❖ **Риск проекта** – опасность возникновения непредвиденных ситуаций или рисков событий в проекте, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта

Риски проекта

❖ Факторы риска

- рисковое событие, его источник
- вероятность наступления рискового события
- размер потерь

❖ Риск - сочетание вероятности и величины последствий рисковых событий

Оценка вероятности риска

Очень низкая	Событие может произойти в исключительных случаях Предположение больше теоретическое, чем практическое Реально подобный риск не случался
Низкая	Редкое событие, но уже однажды произошло
Средняя	Есть свидетельства, достаточные для предположения возможности события Событие произошло 1-2 раза в других проектах
Высокая	Событие весьма вероятно В предыдущих проектах такое случалось часто «50 на 50» и выше
Очень высокая	Событие скорее всего случится Уверенность, что это произойдет

Оценка степени воздействия

(на примере негативной составляющей)

	Оч. низкое	Низкое	Среднее	Сильное	Оч. сильное
Содержание	Минимальное отклонение от требований к продукту	Продукт не соответствует нескольким второстепенным требованиям	Продукт не соответствует одному из основных требований или множеству второстепенных	Продукт не соответствует основным требованиям	Продукт фактически бесполезен
Качество	Минимальное отклонение от требований к результатам проекта	Незначительное отклонение от требований к результатам проекта	Как минимум одно требование к результатам проекта не выполнено	Большая часть результатов проекта не соответствует требованиям	Результаты проекта существенно ниже требований и фактически бесполезны
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение более, чем на 10%	Увеличение на 10-20%	Увеличение на 20-40%	Увеличение более, чем на 40%
Сроки	Незначительное увеличение	Увеличение более, чем на 5%	Увеличение на 5-10%	Увеличение на 10-20%	Увеличение более, чем на 20%

Описание уровней риска

Уровень риска	Описание
Высокий (критический)	Любое событие с вероятностью и степенью воздействия (на одну из целей): - «средняя» и выше ... «оч. высокая» - «высокая» и выше ... «высокая» - «оч. высокая» ... «средняя» Любое событие со средней степенью воздействия на 3 и более целей
Средний (умеренный)	Любое событие с вероятностью и степенью воздействия (на одну из целей): - «оч. низкая» ... «высокая» и выше - «низкая» ... «средняя» и выше - «средняя» ... «низкая» - «высокая» - «высокая» ... «оч. низкая» - «средняя» - «оч. высокая» ... «оч. низкая» - «низкая» Любое событие с оценкой вероятности «оч. низкая» и со средней степенью воздействия на 3 и более целей
Низкий (незначительный)	Любое событие с вероятностью и степенью воздействия (на одну из целей): - «средняя» ... «оч. низкая» - «средняя» - «низкая» ... «оч. низкая» - «низкая» - «оч. низкая» ... «средняя» и ниже

Матрица анализа рисков

Вероятность	Степень воздействия				
	Оч. низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Оч. высокая
Оч. высокая		А		В	
Высокая					
Средняя	А				
Низкая			В		
Оч. низкая					

Diagram illustrating risk reduction paths:

- Path A: From (Средняя, Низкая) to (Оч. высокая, Низкая)
- Path B: From (Оч. высокая, Высокая) to (Низкая, Средняя)

Стратегии реагирования

Критические

- Уклонение

Умеренные

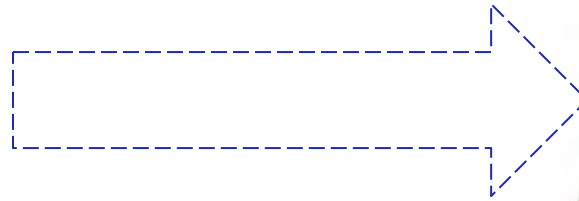
- Перенос риска на других участников с помощью
- Снижение риска

Несущественные

- Принятие риска

Риски проекта

Риск 1



**План
действий**

Риск 2



**План
действий**

Риск ...



**План
действий**



Часть 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ: 360°»

Презентация проекта и обратная связь



Благодарю за внимание!

