



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

**ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА**  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

## **Master of Business Administration**

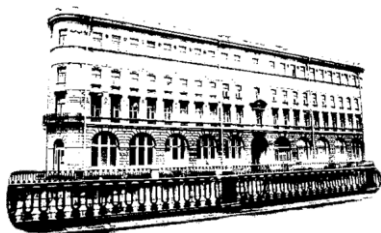
### **Управление предприятием**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ**

*Методические рекомендации по написанию и защите  
аттестационной работы*

*Материалы к корпоративной программе переподготовки  
для руководителей Автомобильной Корпорации «ГРУЗОМОБИЛЬ»*

Составитель: д-р экон. наук, проф. О.А. Страхова



Санкт-Петербург  
2005/2007

26.09.06 № 2222-3013  
Ricoh Aficio 1075

Материал подготовлен по книге: Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт ; науч. ред. В. П. Галенко, О. А. Страхова ; пер. с англ. О. А. Страховой, О. П. Табеловой. — СПб. : Питер, 2006. — 224 с.

## Содержание

Введение.....	5
Раздел I. Что такое проект? Чем отличается проект от бизнес-процесса?.....	6
Раздел II. Успех проекта.....	7
Раздел III. Метод управления The CORE Project Management PM™ .....	8
Раздел IV. Четыре этапа проекта.....	9
Раздел V. Утверждение в процессе управления проектом. Переход от одного этапа к другому – организационная система управления проектом.....	10
Раздел VI. Начало проекта .....	11
Раздел VII. Список проблем. Список усвоенных уроков.....	12
Раздел VIII. Лидерство в команде, работающей над проектом.....	13
Раздел IX. Заполните следующие таблицы по тому проекту, который вы разрабатываете.....	14
Раздел X. Заполните таблицу по оценке навыков лидера проекта .....	17
Раздел XI. Оцените ваши лидерские способности с помощью теста для самооценки способностей руководителя проекта .....	18
Раздел XII. Методология решения проблем <i>Martin Tate (MT)</i> .....	20

## Введение

«Управление проектом –  
это непрерывное движение»  
П. Мартин, К. Тейт

Ваша аттестационная работа – это проект. Чтобы быть успешным на защите, необходимо продемонстрировать реальное управление разработанным вами проектом.

Управление проектом – это набор инструментов, технологий и знаний, применение которых к вашему проекту помогает достичь наилучших результатов.

Критерии успеха в управлении проектом:

1. Наличие стратегии, объясняющей, как следует действовать, чтобы «выиграть».
2. Скоординированное претворение этой стратегии в жизнь.
3. Возможность изменения стратегии в зависимости от того, как развивается ситуация.

## **Раздел I. Что такое проект? Чем отличается проект от бизнес-процесса?**

### **Сравнительная характеристика проектов и бизнес-процессов**

Проект  
Project-management – управление проектами

Бизнес-процесс  
Процесс-менеджмент – управление процессами

## **Раздел II. Успех проекта**

Проект считается успешно завершенным, если удовлетворены как нужды заказчика, так и потребности организации, а в результате завершения проекта организация приобретает значимый опыт.

Конечный продукт: товар (материальный или нематериальный), услуга, процесс, план или комбинация вышеперечисленного.

## **Раздел III. Метод управления The CORE Project Management PM™**

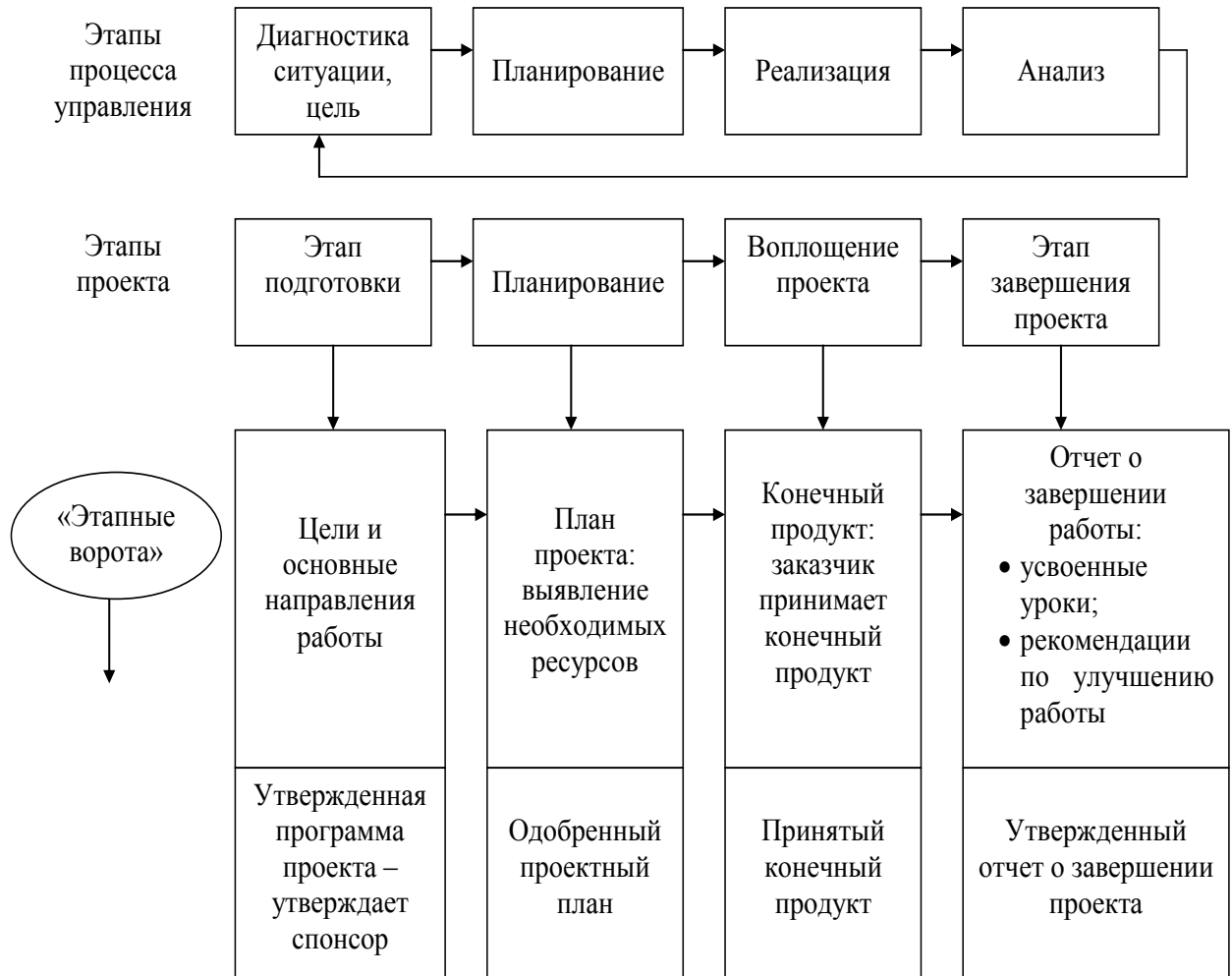
Основные принципы:

- сотрудничество (Collaborative);
- открытая структура (Open Architecture);
- ориентация на результаты (Results Oriented);
- простота в использовании (Easy to Use).

Эффективность метода достигается за счет:



## Раздел IV. Четыре этапа проекта



## **Раздел V. Утверждение в процессе управления проектом. Переход от одного этапа к другому – организационная система управления проектом**

### **Составляющие процесса управления проектом**

- Программа проекта.
- Проектный план.
- «Внутриэтапные ворота».
- Этапы воплощения проекта.
- Требования об изменении плана.
- Отчет о завершении проекта.

Критерии успеха:

1. Управление ожиданиями заказчика.

Реакции заказчика:

- счастлив;
- доволен;
- недоволен.

2. Удовлетворение потребностей организации, например...

Потребности организации должны быть включены в программу проекта.

3. Процесс обучения, например...

## Раздел VI. Начало проекта

Направление проекта и ограничительные факторы описываются в документе, который называется чартером.

Отвечает на вопросы:      Для чего?  
    К какому сроку?  
    По какой цене?

### 1. Масштаб проекта:

- Название – должно отражать основные цели проекта.
- Описание бизнес-ситуации, говорящей в пользу осуществления данного проекта:
  - Каким потребностям бизнеса отвечает проект?
  - Как данный проект поможет организации в достижении ее стратегических целей?
  - Как он может развить компанию?
  - Какие преимущества получит компания?
- Цели проекта
- Конечный продукт (продукты)
- Заказчик проекта
- Требования заказчика проекта → Не более 5–6 ключевых функций или характеристик
- Нужды заказчика → Проблема заказчика проекта, которую поможет разрешить конечный продукт проекта
- Дольщики → Все, кого затрагивает данный проект, за исключением...

### 2. Ресурсы:

- формирование команды;
- крайний срок;
- ограничения на внутренние трудовые издержки;
- ограничения на расходы;
- организационные ограничения;
- приоритеты проекта.



Тройное ограничение

**Раздел VII. Список проблем. Список усвоенных уроков**

## **Раздел VIII. Лидерство в команде, работающей над проектом**

### **Принцип 1.**

Когда люди участвуют в создании чего-либо, результаты работы становятся их личным достижением.

### **Принцип 2.**

Члены команды, которые понимают суть проекта, активнее стараются добиться его успешного выполнения.

### **Принцип 3.**

Люди вдохновляются тем, что значимо для них.

### **Принцип 4.**

Для планирования, контроля, генерирования идей, принятия решений и разрешения алгоритмов используйте приемы работы, которые позволяют членам команды принимать верные решения и быстро достигать общего согласия.

Что значит достичь консенсуса?

### **Принцип 5.**

Демонстрируйте вашу признательность каждому члену команды за его вклад в работу, а также признательность всей команде в целом.

### **Принцип 6.**

Чтобы организовать настоящую команду, вы должны создать и поддерживать в ней атмосферу взаимного доверия и уважения.

Для создания доверительной атмосферы необходимо:

### **Принцип 7.**

Делегируйте полномочие своей команде.

## Раздел IX. Заполните следующие таблицы по тому проекту, который вы разрабатываете

### 1. Описание масштаба вашего проекта

Название	Описание
Название проекта	
Бизнес-ситуация	
Цели проекта	
Конечный продукт (продукты)	
Заказчики проекта	
Требования заказчика проекта	
Нужды заказчика	
Долящики	

**2. Раздел «Ресурсы» для чартера по вашему проекту**

<b>Название</b>	<b>Описание</b>
Формирование команды	
Крайний срок	
Ограничения на внутренние трудозатраты	
Ограничения на расходы	
Организационные ограничения	
Приоритеты проекта	

### 3. Список проблем

СПИСОК ПРОБЛЕМ							
Название проекта _____ _____				Спонсор проекта _____			
№ проблемы	Описание проблемы	У кого возникла проблема	Ответственный за решение проблемы	Крайняя дата решения проблемы		Дата решения проблемы	Как была решена проблема?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							



## Раздел X. Заполните таблицу по оценке навыков лидера проекта

1. Лидерство в команде на всех этапах процесса управления проектом	1	2	3	4	5	6
2. Лидерство в команде на всех этапах ее развития	1	2	3	4	5	6
3. Навыки устного общения, как личного, так и в группе, навыки письменного общения	1	2	3	4	5	6
4. Навыки управления людьми, такие как установление действенной обратной связи, решение конфликтов, работа с индивидуальными стилями и личностями	1	2	3	4	5	6
5. Навыки посредника, облегчающего выполнение проекта	1	2	3	4	5	6
6. Умение скоординировать работу команды с организацией в целом и устранение препятствий, затрудняющих работу команды	1	2	3	4	5	6
7. Способность понять критику и реакцию членов команды, признать вклад других людей	1	2	3	4	5	6
8. Навыки использования приемов командной работы, таких как «мозговая атака», планирование, совместное принятие решений, управление проектом, решение конфликтов и т. д.	1	2	3	4	5	6
9. Навыки продаж. Способность найти и заинтересовать покупателя как внутри организации, так и вне ее	1	2	3	4	5	6
10. Навыки лидерства	1	2	3	4	5	6
<b>ИТОГОВАЯ СУММА (сложите все полученные вами результаты)</b>						
<b>СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ (разделите итоговую сумму на 10)</b>						

## Раздел XI. Оцените ваши лидерские способности с помощью теста для самооценки способностей руководителя проекта

Оцените ваши лидерские способности с помощью следующего теста для самопроверки. Используйте шкалу для ответов на вопрос от 1 до 6:

- 1 – почти никогда;
- 2 – время от времени;
- 3 – менее половины всего времени;
- 4 – более половины всего времени;
- 5 – большую часть времени;
- 6 – всегда.

Утверждение	Балл					
1. Я удостоверяюсь в том, как команда создает командное соглашение и насколько она его в дальнейшем соблюдает	1	2	3	4	5	6
2. Моя команда использует для принятия решения инструменты, основанные на командной работе, благодаря чему решения принимаются оперативно и эффективно	1	2	3	4	5	6
3. Я удостоверяюсь в том, что команда ясно понимает, принятие каких решений находится в области ее компетенции, а каких нет	1	2	3	4	5	6
4. Я фиксирую всю информацию, которой члены команды обмениваются на собраниях и которую записывают на лекционных плакатах или листах ватмана	1	2	3	4	5	6
5. Я создаю командную среду, в которой нет места страху и чувству вины	1	2	3	4	5	6
6. Я отношусь к каждому члену команды с уважением	1	2	3	4	5	6
7. Я удостоверяюсь в том, что каждый может на равных правах принимать участие в работе	1	2	3	4	5	6
8. При использовании метода «мозгового штурма» я удостоверяюсь в том, что фиксируются все идеи и что никто не критикует высказываемые гипотезы	1	2	3	4	5	6
9. Я лично обеспечиваю конструктивную обратную связь (информацию как о положительных, так и об отрицательных реакциях) со всеми членами команды при необходимости	1	2	3	4	5	6
10. Я формирую командный процесс, в котором учитываются различия в стилях мышления, обработке информации и стилях восприятия	1	2	3	4	5	6

11. Я умею эффективно слушать других, так как должен быть уверен, что правильно понимаю высказывания/переживания других	1	2	3	4	5	6
12. Я слежу, чтобы все конфликты полностью разрешались посредством принятия выигрышных решений	1	2	3	4	5	6
13. Я персонально признаю успехи членов команды	1	2	3	4	5	6
14. Я не боюсь, что мои идеи будут оспорены	1	2	3	4	5	6
15. Я умею и действительно учусь на опыте командной работы	1	2	3	4	5	6
16. Я знаю, как управлять всеми стадиями формирования команды (формирование, возмущение, стабилизация, выполнение работы и расставание)	1	2	3	4	5	6
17. Я регулирую работу команды на всех четырех этапах процесса управления проектом	1	2	3	4	5	6
18. Все члены команды принимают участие в процессах планирования и мониторинга проекта	1	2	3	4	5	6
19. Все члены команды ясно понимают, за какую часть работы они несут ответственность	1	2	3	4	5	6
20. Я поддерживаю хорошие отношения с организатором и потребителем проекта	1	2	3	4	5	6
21. Все члены команды оценивают положительные результаты и возможности для улучшения работы на каждом командном собрании	1	2	3	4	5	6
22. Мы периодически отмечаем наши успехи	1	2	3	4	5	6
23. Я сам помогаю членам команды решать проблемы, прежде чем обратиться за помощью к организатору или потребителю проекта	1	2	3	4	5	6
24. Я регулярно информирую организатора и потребителя проекта о состоянии дел	1	2	3	4	5	6
25. Я удостоверяюсь в том, что этап завершения проекта проводится без поиска или указания виновных, а единственно с целью выявления полученного опыта	1	2	3	4	5	6

**Раздел XII. Методология решения проблем**  
***Martin Tate (MT)***

Что такое проблема в менеджменте?

Методология решения проблем *Martin Tate (MT)* называется *OAB/BO*. Первые три этапа этого метода (*OAB*) включают *определение проблемы* (стадия определения), *анализ проблемы* (стадия анализа) и затем *выбор решения* (стадия выбора). Стадии *BO* используются для внедрения решения.

Первые три стадии должны быть отработаны прежде, чем можно будет приступить к началу реализаций решений в проектах.

*Стадия 1 – определение проблемы (O)*. На первой стадии команда изучает проблему и среду, в которой эта проблема возникла. Изучаются любые имеющиеся данные о проблеме и разрабатываются в письменном виде формулировки задачи.

*Стадия 2 – анализ проблемы (A)*. На второй стадии собираются данные для разьяснения проблемы; это процесс, в ходе которого определяются место возникновения существующей проблемы и ее основные причины. Наконец, составляется письменная формулировка причин проблемы.

*Стадия 3 – выбор решения (B)*. На третьей стадии команда с помощью метода «мозгового штурма» определяет возможные пути разрешения проблем и создает несколько потенциальных вариантов. Из них выбирается оптимальный. Затем нужно составить описание решения.

Этот трехэтапный процесс должен быть завершен до того, как будет начат проект. Нужно убедиться, что вы определили точные причины возникновения проблемы и приняли самое лучшее из возможных решений, прежде чем приступить к реализации решений в проекте. Когда определение проблемы и отбор решения требуют командной работы, то трехэтапный процесс решения проблемы становится уже сам по себе отдельным проектом. Он также требует запуска, планирования, выполнения и завершения.

Последние два этапа методологии, *внедрение* и *обзор результатов*, также можно считать отдельным проектом. На этапе внедрения команда разрабатывает решение и затем следит за его выполнением. Если этот этап проходит успешно, то решение реализуется в полном объеме. На этапе обзора результатов сравниваются данные о реализации решения с имеющимися данными о проблеме, чтобы удостовериться в том, что решение было принято правильно и оно помогло устранить основные причины возникновения проблемы. При необходимости нужно внести поправки в решение, а затем передать его менеджеру, занимающемуся бизнес-процессами, который отвечает за непрерывную поддержку процесса реализации решения.