



Управление проектами

**Разработка национальной (региональной)
Программы с использованием
методов проектного управления**



Разработка национальной (региональной) Программы с использованием методов проектного управления

Стратегическое управление развитием государства требует:

- Отсутствия разногласий во взглядах руководства на выбор дальнейших путей развития государства.
- Документирования ключевых целей и стратегии.
- Видения будущего всей структуры на высшем уровне.
- Разработки Программы Реализации конкретных проектов для осуществления заявленных стратегий и достижения желаемых целей.

Необходимо в рамках больших федеральных проектов формулировать национальные стратегические цели, в частности, в наукоемкой сфере

Эти цели, сформулированные в проектом виде, декомпозируются (разбиваются) на подпроекты следующего уровня, а те – на более мелкие подпроекты.

Каждый подпроект оценивается с позиций:

- Соответствия заявленным целям вышестоящего в иерархии проекта.
- Рыночной эффективности.
- Стоимости реализации.
- Величины получаемого в результате реализации проекта выигрыша.



Управление региональными проектами и программами

Региональная программа должна состоять из взаимосвязанных проектов.

Фактически, региональная программа развития – это план мегапроекта.

Необходимо уметь разрабатывать план проекта и программу развития с использованием инструментов управления проектами.



Разработка национальной (региональной) Программы с использованием методов проектного управления

Распространенный способ формирования Программы

Поиск готовых проектов

Проект 1

Проект 2

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Проект N

Объединение проектов

Формирование Программы



Разработка национальной (региональной) Программы

Региональная программа, разрабатываемая без использования методов проектного управления, имеет ряд недостатков:

- Программа формируется из отдельных, не связанных между собой мероприятий.
- Неясен вклад каждого мероприятия в достижение целей Программы.
- Многие проекты (мероприятия) включаются в Программу по вкусовым (конъюнктурным) соображениям.
- Слабо используются возможности синергетического эффекта.
- Включаемые в Программу мероприятия часто имеют слабое обоснование.



Разработка системы поиска перспективных путей развития региона

Исходные предпосылки

Руководители региона озабочены возможным отставанием региона, превращением его в дотационный.

Чтобы избежать этой ситуации, руководство региона приняло решение о поиске новых путей развития и разработке Программы развития с использованием методов управления проектами.

Работы, которые предстоит выполнить, заключаются в следующем:

- Мозговой штурм и формирование новых идей развития, предложений по созданию новой продукции.
- SWOT-анализ.
- Формирование новых стратегических целей развития региона.
- Выбор направлений диверсификации деятельности.
- Изучение рынков новой продукции.
- Анализ экономической эффективности и целесообразности принимаемых стратегических и тактических решений.
- Формирование задач в проектной форме.
- Разработка структуры и механизмов управления, соответствующих новым задачам развития региона.
- Разработка методов мотивации сотрудников, обеспечивающих ориентацию на достижение новых целей.
- Разработка и реализация программы стратегического развития региона.



Разработка системы поиска перспективных путей развития региона

Организация работы

Мозговой штурм проводится по схеме, аналогичной проекту «Выдвижение технологий струйной печати». Формируется команда проекта, состоящая из специалистов разных министерств. Вырабатываются правила проведения мозгового штурма, которые могут быть следующими:

1. Во время мозгового штурма нет ни начальников, ни подчиненных, все равны. Делается это для того, чтобы не задавить авторитетом начальника мнение подчиненных.
2. Предлагаются любые идеи развития, даже если изначально ясно, что они слишком дороги или трудно реализуемы. Эти идеи, скорее всего, смогут снять барьеры и раскрепостить мозговую деятельность участников, натолкнуть на более реализуемые идеи.
3. Идеи во время мозгового штурма не критикуются, а подхватываются и развиваются. Критика проводится позже, отдельной командой (аналитической группой), рассматривающей выдвинутые идеи, анализирующей возможности и угрозы, которые могут появиться при реализации выдвинутых идей.
4. В команде, выдвигающей новые идеи, необходимо сформировать группы, выполняющие следующие роли:
 - **Модератор**, он же председатель. Эту роль не должен исполнять один из руководителей региона. Лучше всего, если модератором будет приглашенный консультант.
 - **Генераторы идей** – основной состав команды.
 - **Оформитель** – сотрудник, который обрабатывает выдвинутые идеи и доводит их до уровня постановки задачи для того, чтобы аналитики могли получить основу для работы.
 - **Добытчик** – сотрудник, который вне мозгового штурма проводит поиск концепций и выполняет роль инициатора новой темы для обсуждения.
 - **Регистратор**, исполняющий роль секретаря и фиксирующий все выдвинутые идеи и предложения.

В отличие от классического распределения ролей по Белбину, предусматривающего для эффективной работы команды 8 ролей, перечисленных ролей может оказаться достаточно для того, чтобы работа команды была продуктивной и члены команды могли усилить возможности друг друга.



Разработка национальной (региональной) Программы с использованием методов проектного управления

Предлагается четкая последовательность разработки программы развития како-либо технической или технологической сферы:

1. Формирование стратегических целей развития государства.
2. Декомпозиция целей на задачи следующего уровня.
3. Дальнейшее разбиение задач на подзадачи, формулирование их в проектном виде.
4. Оценка вклада каждого проекта в достижение стратегических целей и оценка требуемых ресурсов.
5. Формирование портфелей проектов.
6. Ранжирование проектов с позиций эффективности.
7. Отбор проектов, которые работают на достижение стратегических целей и формирование портфеля проектов для дальнейшего финансирования.
8. Формирование национальной Программы в виде совокупности взаимоувязанных проектов, каждый из которых обеспечивает достижение установленных целей.
9. Распределение сформулированных проектов по организациям, отраслям, регионам с учетом их возможностей.
10. Мониторинг и контроль хода реализации Программы и проектов с позиций вклада в достижение стратегических целей страны или региона.
11. Корректировка Программы в зависимости от изменения ситуации и прогресса проектов.

Разработка системы поиска перспективных путей развития региона

Исходные предпосылки

Руководители региона озабочены возможным отставанием региона, превращением его в дотационный.

Чтобы избежать этой ситуации, руководство региона приняло решение о поиске новых путей развития.

Работы, которые предстоит выполнить, заключаются в следующем:

- Мозговой штурм и формирование новых идей развития, предложений по созданию новой продукции.
- SWOT-анализ.
- Формирование новых стратегических целей развития региона.
- Выбор направлений диверсификации деятельности.
- Изучение рынков новой продукции.
- Анализ экономической эффективности и целесообразности принимаемых стратегических и тактических решений.
- Формирование задач в проектной форме.
- Разработка структуры и механизмов управления, соответствующих новым задачам развития региона.
- Разработка методов мотивации сотрудников, обеспечивающих ориентацию на достижение новых целей.
- Разработка и реализация программы стратегического развития региона.



Разработка системы поиска перспективных путей развития региона

Организация работы

Мозговой штурм проводится по схеме, аналогичной проекту «Выдвижение технологий струйной печати». Формируется команда проекта, состоящая из специалистов разных министерств. Вырабатываются правила проведения мозгового штурма, которые могут быть следующими:

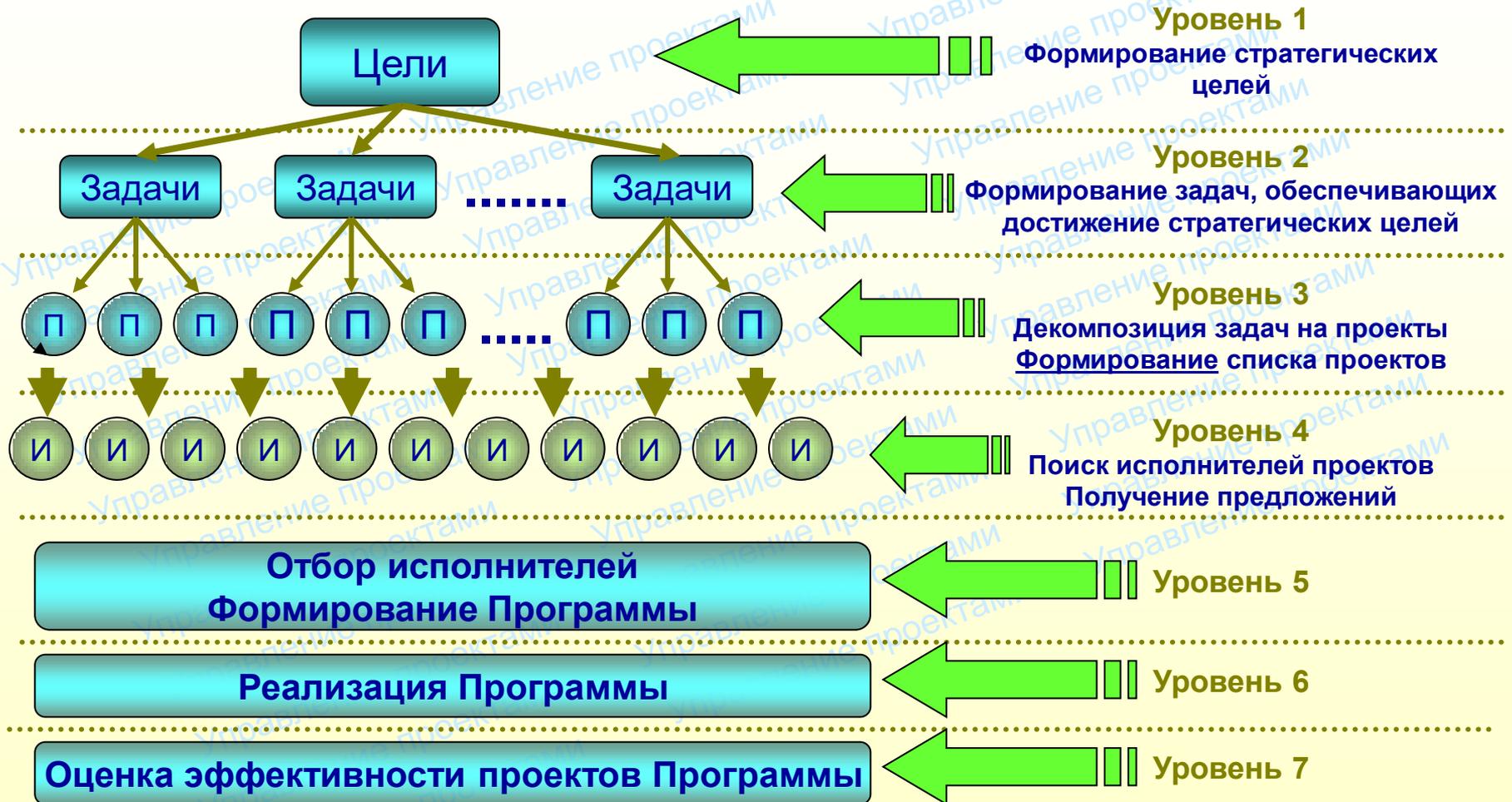
1. Во время мозгового штурма нет ни начальников, ни подчиненных, все равны. Делается это для того, чтобы не задавить авторитетом начальника мнение подчиненных.
2. Предлагаются любые идеи развития, даже если изначально ясно, что они слишком дороги или трудно реализуемы. Эти идеи, скорее всего, смогут снять барьеры и раскрепостить мозговую деятельность участников, натолкнуть на более реализуемые идеи.
3. Идеи во время мозгового штурма не критикуются, а подхватываются и развиваются. Критика проводится позже, отдельной командой (аналитической группой), рассматривающей выдвинутые идеи, анализирующей возможности и угрозы, которые могут появиться при реализации выдвинутых идей.
4. В команде, выдвигающей новые идеи, необходимо сформировать группы, выполняющие следующие роли:
 - **Модератор**, он же председатель. Эту роль не должен исполнять один из руководителей региона. Лучше всего, если модератором будет приглашенный консультант.
 - **Генераторы идей** – основной состав команды.
 - **Оформитель** – сотрудник, который обрабатывает выдвинутые идеи и доводит их до уровня постановки задачи для того, чтобы аналитики могли получить основу для работы.
 - **Добытчик** – сотрудник, который вне мозгового штурма проводит поиск концепций и выполняет роль инициатора новой темы для обсуждения.
 - **Регистратор**, исполняющий роль секретаря и фиксирующий все выдвинутые идеи и предложения.

В отличие от классического распределения ролей по Белбину, предусматривающего для эффективной работы команды 8 ролей, перечисленных ролей может оказаться достаточно для того, чтобы работа команды была продуктивной и члены команды могли усилить возможности друг друга.



Разработка национальной (региональной) Программы с использованием методов проектного управления

Формирование проектов





Разработка национальной (региональной) Программы с использованием методов проектного управления

Результат проекта

Обеспечивается объединение всех усилий на достижение поставленных конкретных целей.

Национальная (региональная) Программа развития становится частью Программы реализации стратегических целей развития России, органично вписывается в задачи, решение которых позволит довести разработки до рынка.