



# Управление рисками в проектах: люди – ключевой ресурс

Риск-менеджмент в проектном  
управлении

Проектная Среда СОВНЕТ 23.11.2022

Мележников О.В.

# Знакомство



ПАО «ВымпелКом»



OLIVER WYMAN



- Практический опыт в области проектного управления и стратегического управления более 15 лет в крупных российских и международных компаниях
- Ключевые компетенции: проектное управление, управление проектными офисами, управление рисками, внедрение изменений, оптимизация бизнес-процессов, управление знаниями
- Сертифицированный специалист в области управления рисками CRMP.RR 2016
- Сертифицированный руководитель проектов ПМ Стандарт СРП-3 2020
- Сертифицированный специалист по внедрению изменений PROSCI
- Финалист всероссийского конкурса «Проектный руководитель 2020» в номинации «Руководитель Проектного офиса»
- Член Ассоциации Независимых Директоров АНД

# О чем сегодня будем говорить: проекты, риски, люди

- Проект – временная организация, создаваемая для реализации целей. Главная цель – создание ценности
  - Ограниченные ресурсы (бюджет, люди)
  - Сроки (время)
  - Концепция (качество)
- Риск – вероятностное событие, влияющее на цели
  - Превышение бюджета
  - Превышение сроков
  - Некачественный результат
- Как на эти риски влияют люди? Кто они?

## ПАМЯТКА ЗАКАЗЧИКУ



# Требуются ответы на непростые вопросы

- 1 Любые проекты по внедрению изменений:**
- Строительство новых мощностей
  - Оптимизация бизнес-процессов
  - Сокращение операционных затрат
  - Разработка, внедрение ИТ/инновационных решений
  - Изменение организационной структуры
  - Изменение технологических процессов
  - ...
- 

- 2 Проекты, реализуемые в условиях сопротивления:**
- Враждебная/токсичная корпоративная культура
  - Ущемление интересов неформальных влиятельных групп
  - Оптимизация персонала
  - Внедрение инноваций, требующее отказа от устоявшихся привычек для сотрудников
  - Внедрение изменений
  - ...

Как проект управляется?

Не отклоняется ли от целевой концепции?

Как управляем рисками проекта? Проактивно? Регулярно?

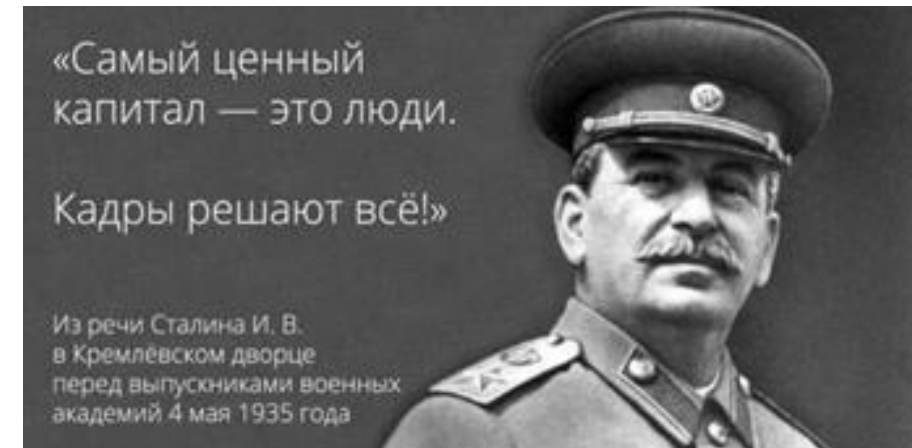
# Проблематика: почему проекты бывают неуспешными

## 7 причин, по которым проекты терпят неудачу. Люди – частая причина

1. Недостаточное планирование и управление (54% неудач проектов связаны с недостатками проектного управления, только 3% относятся к техническим проблемам)
2. Недостаточная коммуникация
3. Неэффективное управление
4. Недостаточная поддержка руководства
5. Неэффективное привлечение руководства компании к проекту
6. Низкая / неправильная мотивация проектной команды
7. Игнорирование базовых элементов и методик проектного управления

Например:

- Не обновляется проектный план, нет работы с рисками, не фиксируются договоренности т.д.
- Не разработаны цели проекта
- Не ведется оценка членами команды списка задач и временных затрат
- Отсутствует формальный план проекта и управление им, включая основной контроль за изменениями
- Нет упреждающих решений проблем
- Не управляются ожидания руководства



# Как мы управляем своей проектной командой?

В 100 Правилах руководителей проектов NASA п. 1 гласит:

*Руководитель проекта должен хотя бы один раз посетить каждого, кто делает что-нибудь в его проекте, должен знать всех менеджеров в своем проекте (как из государственных органов, так и из субподрядчиков), а также членов команды проекта.*

*Людям нравится, когда руководитель проекта заинтересован в их работе, и лучше всего посетить их лично, и увидеть самому, что и как они делают»*

Так рождается та самая вовлеченность, которую все ищут

Все ли мы делаем так же?

# Риски и возможности

- Реальность: в лучшем случае – это 1 слайд на стартовом совещании
- Проактивное управление рисками – как этого добиться?
- Подконтрольные риски – РП управляет рисками
- Неподконтрольные риски – что делаем? Есть ли план Б?
- Рекомендуется регулярно анализировать риски по:
  - Срокам
  - Бюджету
  - Концепции (качеству)
- **РП управляет рисками через поручения/задачи участникам проектной команды, обязательно фиксируя:**
  - **Задача**
  - **Ответственный**
  - **Срок**
  - **Наличие ресурсов на ее исполнение (проверить!)**

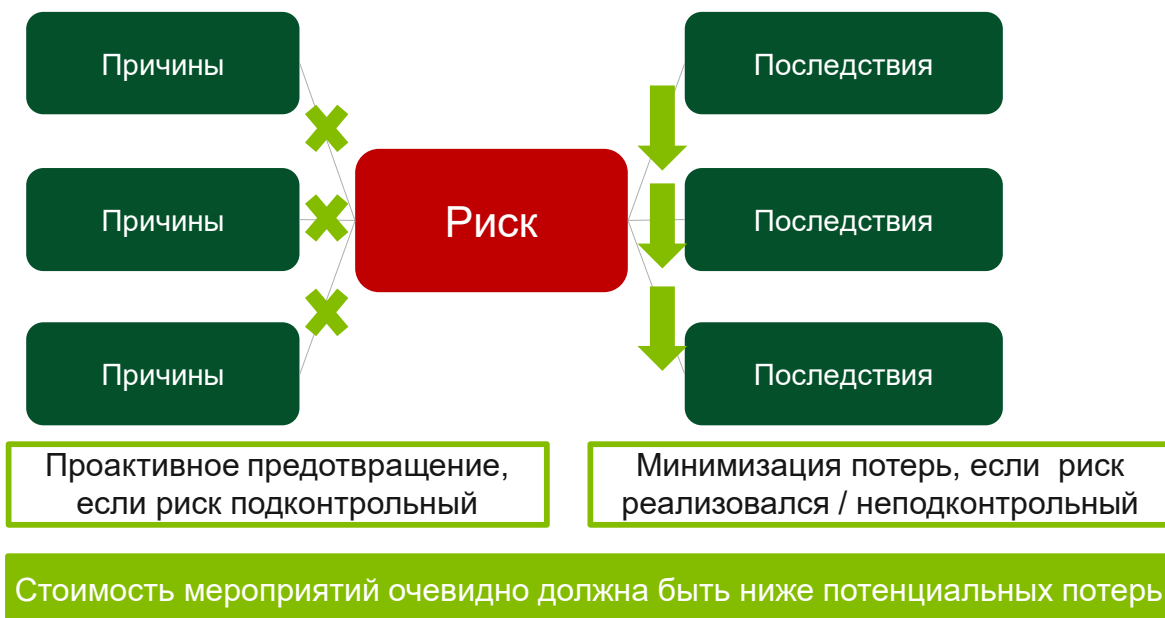


**В условиях ограниченных ресурсов Ваш проект всегда будет подвержен рискам. Это нормально**

# Иногда достаточно простых управленческих решений, дисциплины и внимания

Риск – вероятностное событие, влияющее на достижение целей

Метод «Галстук-бабочка»



У каждой задачи должен  
быть ответственный

У каждой проблемы есть  
ФИО

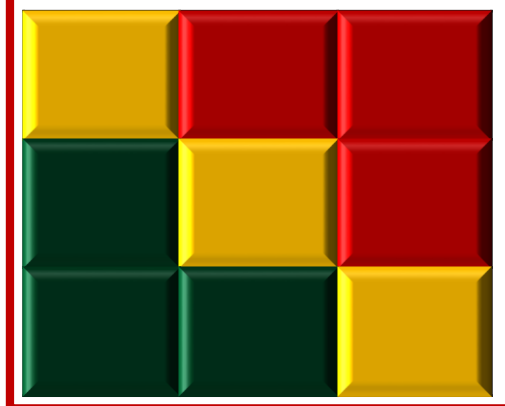
- 1 Работа с рисками всегда кросс-функциональна, т.к. причины могут возникать в / влиять на смежные управления
- 2 Мероприятия по снижению рисков всегда должны иметь ответственных, сроки
- 3 В 90% случаев реализация рисков – это бардак, несогласованность действий, чьи-то ошибки...



# Реестр рисков

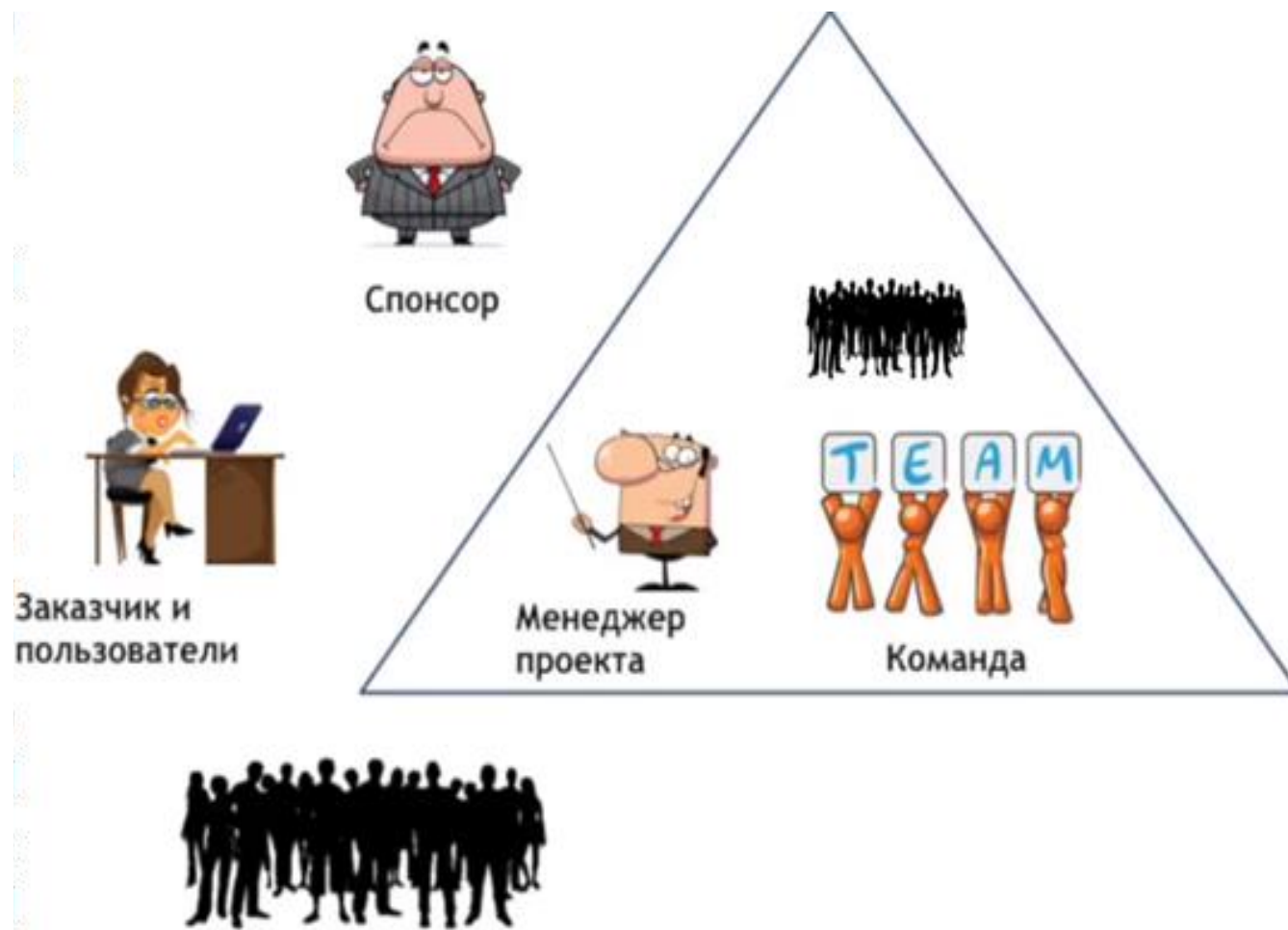
## Просто коллекционирование рисков в Excel табличку НЕ РАБОТАЕТ

Причина возникновения	Описание риска	Критичность риска		Владелец риска	Мероприятие	Ответственный	Срок	Наличие ресурсов
		Влияние	Вероятность					
		Высокое	Низкая					
		Среднее	Высокая					
		Низкое	Средняя					



Руководителю проекта: включить мероприятия в проектный план и систематически отслеживать исполнение

# Люди в проектном управлении



# Бизнес спонсор проекта

## Почему это важно

- **Выгодоприобретатель результатов** проекта
- Обычно **руководит Управляющим комитетом**, решает (способен разрешить!) открытые вопросы
- Имеет **полномочия, власть** и, самое главное, **желание поддерживать проект** на всех его стадиях реализации
- **Кто это?** (сверху вниз, в зависимости от значимости проекта для компании)
  - ГД
  - Заместители ГД
  - Директор филиала
  - Подчиненные директора филиала
- Инструменты, как его заинтересовать? (сверху вниз, в зависимости от значимости проекта для компании)
  - Акционер поставил задачу
  - Проект включают в карточку среднесрочных целей топ-менеджмента (LTI)
  - Проект включают в карточку целей (КПЭ) на год

**Без поддержки заказчика проект обречен на провал**

# Проектная команда - ключевой ресурс

- **Руководитель проекта:**
  - Лицо, которому заказчик делегирует **полномочия по руководству работами и распоряжению ресурсами**
  - **Главный ответственный за результат проекта**
- Формирование проектной команды:
  - % выделения (**доступность, приоритеты, доп. нагрузка**)
  - **Мотивация**
- Администратор проекта: обеспечивает коммуникации в проекте и документооборот (**важная, часто игнорируемая функция**)
- Ожидания руководителя проекта от участия каждого из участников проектной команды согласованы



# Проектная команда, вовлеченность сотрудников, мотивация (1/2)

- **Проектная команда. Как ее собрать?**

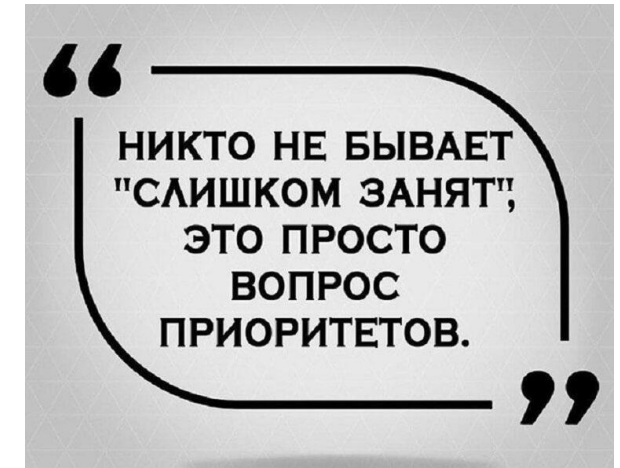
- Риск 1: все перегружены текущей работой на 150%
- Риск 2: нужных людей не выделяют
- Риск 3: нет специалистов

- **Руководителю проекта:**

- Определить перечень, кто нужен на проекте
- Определиться с ФИО необходимых специалистов
- Провести личные встречи с каждым из ключевых участников проектной команды, и их непосредственным руководителем
- Найти способы мотивации
- Рассмотреть привлечение внешних по ГПХ (в случае отсутствия специалистов необходимой квалификации внутри компании)

- **Выпуск Приказа о создании рабочей группы**

- Коммуницировать каждому из участников рабочей группы, что он официально участник проектной команды
- Коммуницировать каждому из участников рабочей группы устав проекта, план коммуникаций, приглашения на встречи
- Коммуницировать каждому из участников рабочей группы его роли на проекте, ожидания от участия



# Проектная команда, вовлеченность сотрудников, мотивация (2/2)

- Руководителю проекта:

- Определить перечень ключевых экспертов и % их вовлечения, минимально необходимого для реализации проекта
- Определить, кто будет работать руками на проекте

## Проектные команды, состоящие из директоров и руководителей, не работают, они не будут работать руками

- Определить администратора проекта, либо договориться с кем-то из сотрудников, кто сможет выполнять эту роль на проекте
  - В случае отсутствия администратора проекта эти функции придется:
    - Выполнять руководителю проекта
    - На приоритетных проектах – делегировать представителю Проектного офиса
  - Проводить неформальные встречи с участниками проекта (заложено ли в бюджет?)
- 
- Вовлеченность сотрудников невозможно достичь, если:
    - Сотрудники не заинтересованы в его реализации
    - Сотрудники не замотивированы (заложено ли в бюджет?)
    - Нет прозрачности, сотрудники не понимают, как, за что они смогут получить бонус
    - Нет признания от участия в проекте
    - Не проинформированы о целях и о ходе проекта (важность информационных писем от руководителя проекта)

# Коммуникации. Заинтересованные лица

## Прозрачность порождает предсказуемость

- **Коммуникации информации по проекту:**
  - Актуальная
  - Достоверная
  - Своевременная
- Кому что отправлять?
- Наличие плана коммуникаций (см. пример на следующем слайде)
- **Заинтересованные лица:**
  - Заказчик (бизнес-спонсор проекта)
  - Члены управляющего совета (руководители смежных управлений)
  - Исполнитель (подрядчик)
  - Руководство филиала
  - Субподрядчики
  - Команда проекта
  - Потребители результатов проекта
- **Управление ожиданиями заинтересованных лиц:**
  - Все решения Управляющего совета согласованы заранее ДО совещания со всеми участниками Управляющего совета
  - Следовательно, РП необходимо выделить в проектном плане ДОСТАТОЧНОЕ время на проработку материалов, подготовку и согласование решений

# Управление ожиданиями ключевых заинтересованных сторон

## Формальные инструменты



- Согласование договоренностей и материалов ДО проведения совместных встреч (работа с участником 1 +1)
- Своевременная рассылка материалов ко встречам и по итогам встреч
- Своевременная эскалация открытых вопросов и проблемных ситуаций
- Коммуникация результатов, промежуточных итогов («держать в курсе»)
- Согласование, предоставление накопленных уроков
- ...

## Неформальные инструменты



- Предварительные обсуждения хода проекта с заинтересованной стороной (встречи «не для протокола»)
- Формирование сети «агентов влияния» в функциональных подразделениях
- Формирование «шахматной доски» фигур – ЛПР
- Работа с ЛПР (включая «небольшие беседы»)
- Обед, кофе с ключевым участником, от которого зависит ход проекта (согласование решений, выделение ресурсов и т.п.)
- Снятие обратной связи в курилке
- ...



# План коммуникаций (пример)

Тип коммуникаций	Участники	Название документа / мероприятия	Повестка	Результат	Способ предоставления	Ответств. за предоставление	Получатели	Срок / Периодичность
Очное/заочное совещание	Председатель УС, члены УС, куратор, РП. Приглашенные (при необходимости)	Материалы с результатами этапа 1	Доложить статус.  Получить одобрение УС о дальнейшей реализации проекта.	Протокол.  Утвержден переход на следующий этап.	Презентация	РП	Участники УС	По окончании этапа 1
Очное/заочное совещание	Председатель УС, члены УС, куратор, РП. Приглашенные (при необходимости)	Материалы с результатами этапа 2	Доложить статус.  Получить одобрение УС о дальнейшей реализации проекта.	Протокол.  Утвержден переход на следующий этап.	Презентация	РП	Участники УС	По окончании этапа 2
Очное/заочное совещание	Председатель УС, члены УС, куратор, РП. Приглашенные (при необходимости)	Материалы с результатами проекта	Доложить статус.  Получить одобрение УС о дальнейшей реализации проекта.	Протокол.  Утверждены результаты проекта.	Презентация	РП	Участники УС	По окончании проекта
Внеочередное очное/заочное совещание (при необходимости)	Председатель УС, члены УС, куратор, РП. Приглашенные (при необходимости)	Материалы, описывающие открытые вопросы.	Представить информацию по открытым вопросам.  Получить решение УС.	Протокол.  Получено решение УС.	Презентация	РП	Участники УС	При необходимости
Встреча с заказчиком	Заказчик, РП, куратор, представитель ПМО	Статус по проекту	Обсудить ход проекта	Принято к сведению	Карточка проекта	РП, при помощи ПМО	Участники встречи	Ежемесячно, при необходимости, за неделю до совещания УС
Встречи по проекту	ЕОЛ, рабочая группа, ключевые участники	Отчет по статусу проекта	Информирование о статусе проекта или о существенных событиях проекта	-	Раздаточный материал	РП	ЕОЛ, рабочая группа, ключевые участники	Еженедельно
Рассылка	Рабочая группа, заинтересованные стороны, ключевые участники	Отчет по статусу проекта	Информирование о существенных событиях проекта	-	Электронное письмо	РП	Рабочая группа, заинтересованные стороны, ключевые участники	Каждый четверг

# Практические подсказки «На что важно обратить внимание при управлении рисками на проектах?»

1. Работа с ожиданиями заказчиков
2. Работа с проектной командой
  - Отслеживайте **вовлеченность** участников команды в проект
  - Отслеживайте риски **возможного ухода ключевых участников** проекта
3. Формирование проектного плана:
  - Разбивайте задачи на более мелкие, если непонятно
  - Закладывайте **буфер** на непредвиденные обстоятельства
4. Риски:
  - **Фокус на сроках и качестве**
  - **Эскалация заказчику** и членам управляющего совета ad-hoc
5. План контроля качества (см. справа пример)
6. Формируйте базу знаний: **перечень** своих ошибок и **выученных уроков**, они пригодятся Вам и Вашим коллегам
7. Используйте выученные уроки на похожих проектах в филиале / компании

**Матрица ответственности снимает недосказанность, все четко понимают, кто, что и когда от них ожидает**

	О - ответственный исполнитель	Э - экспертная поддержка	С - согласовывает	У - утверждает	И - информируется						
Этап	УС	Экспертный совет	Руководитель проекта	Эксперт 1	Эксперт 2	...					Подрядчик
<b>Этап 1</b>											
		С	О	С	С	С	С	С	С	С	С
	У	И	О	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Этап 2</b>											
		У	И	И	О	С	И	И	И	И	И
			С	О	Э	Э	Э	Э	С	С	
			И	О	И	И	Э	И	И		
	У		И	О	И	И	И	И	И	И	И
<b>Этап 3</b>											
			С	С	С	С	С	С	С	С	О
			С	С	С	С	С	С	С	С	О
	У		И	О	И	И	И	И	И	И	И
<b>Этап 4</b>											
			И	С			С	С			О
			С	С	С	С	С	С	С	С	О
			И	С	Э	С	С	Э	С		О
			С	С	С	С	С	С	С	С	О

# Мои контакты



Всегда на связи!



**Олег Мележников**

**+7 903 7600817 (WhatsApp, Telegram)**



**omelezhnikov@mail.ru**