

Студенческая олимпиада ГУ-ВШЭ
Факультет менеджмента
2010 год

Методические указания для подготовки к выполнению олимпиадного задания

Олимпиада по менеджменту проводится в рамках отдельных магистерских программ: «Общий и стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Маркетинг», «Маркетинговые коммуникации и реклама в современном бизнесе». Участник олимпиады сообщает о своем намерении выполнять работу по профилю конкретной магистерской программы в момент регистрации.

Участникам олимпиады предлагается для выполнения одно письменное творческое задание. На выполнение творческого задания отводится 2,5 (два с половиной) астрономических часа (150 минут). Творческое задание оценивается по 10 балльной шкале.

Творческое задание представляет собой научную статью по профилю конкретной магистерской программы с вопросами для размышления.

В ходе выполнения творческого задания участник олимпиады должен прочитать предложенную научную статью (намеренно содержащую спорные суждения, точки зрения, неточные выводы и т.п.) и, на основании сформулированных к статье вопросов для размышления, сделать ее критический анализ, дать свое оценочное суждение в письменном виде.

Важно помнить, что сформулированные к статье вопросы для размышления не являются вопросами-заданиями, на которые участнику олимпиады необходимо ответить. Они именно определяют, но *не ограничивают*, направления для размышления в рамках критического анализа материала и проблемы статьи.

Выполнение творческого задания предполагает использование понятий, теорий и концепций, входящих во второй раздел Программы вступительного экзамена по менеджменту для поступающих в магистратуру факультета менеджмента ГУ-ВШЭ – «Общепрофессиональные и теоретические дисциплины» (см. <http://ma.hse.ru/vstupi>).

Ответ (критический анализ научной статьи) должен быть хорошо структурированным, логически последовательным и аргументированным.

При выполнении творческого задания участники олимпиады должны продемонстрировать не только широту знаний соответствующих понятий, теорий, концепций, практических подходов, методов и технологий, но и глубину их понимания, умение грамотно оперировать ими, анализировать их взаимосвязь, а также логически связно и аргументированно излагать свою точку зрения, делать выводы, давать критическую оценку. Важными характеристиками «отличного» ответа на творческое задание должны являться умение излагать свои мысли в тексте в стилистике научных работ, а также владение методами научной аргументации. Приветствуются ссылки на монографии, профессиональные источники и литературу, их цитирование, а также практические примеры.

Студенческая олимпиада ГУ-ВШЭ
Факультет менеджмента
2010 год

Пример творческого задания

Задание. Прочитайте статью и сделайте ее критический анализ.

Сегодня многие компании задумываются над повышением эффективности исполнения проектов, столь необходимым для стратегического развития компании. ООО «СоколГазспецстрой» – российская компания, оказывающая широкий спектр услуг в области разработки и обустройства газовых месторождений в Восточной Сибири, проявляла заслуженный интерес к современным методам и инструментам проектного управления. Таким образом, было принято решение внедрить в компании корпоративную систему управления проектами (далее – КСУП) силами внешних консультантов. Данный процесс требовал всестороннего обследования компании, с целью выявления ключевых потребностей в проектном управлении.

Результаты обследования компании показали, что ее деятельность носит ярко выраженный проектный характер. В то же время понятие «проект» воспринимается многими сотрудниками как комплекс документов, являющийся результатом проектно-изыскательных, проектно-конструкторских и научно-практических работ. В компании реализуются проекты следующих типов:

1. Внешние проекты (т.е. выполняемые в интересах внешних заказчиков компании):

1.1. Научные проекты (проекты проведения научно-изыскательских работ, далее – НИР–проекты), а именно, геология и геофизика, разработка и эксплуатация месторождений и пр.

1.2. Проектирование (проекты проведения проектно-изыскательских работ, далее – ПИР–проекты), а именно, выполнение инженерных изысканий для строительства; проектирование производств и объектов добычи, подготовки, транспортировки и переработки нефти и газа; разработка сводных планов месторождений; и пр.).

2. Внутренние проекты (т.е. выполняемые в интересах внутренних заказчиков компании):

2.1. Текущий ремонт и капрестроительство.

2.2. Проекты внедрения (Система менеджмента качества (далее – СМК)).

2.3. ИТ–проекты.

На этапе *предварительного обследования* были выявлены серьезные различия в существующих процессах проектного управления в ПИР–проектах и НИР–проектах. Так, в ПИР–проектах еженедельно проводились плановые заседания, на которых обсуждалось текущее состояние проектов, соблюдение календарного плана и пр. По результатам совещания в обязательном порядке формировался протокол совещания. В НИР–проектах совещания носили нерегулярный характер, единственным обязательным отчетным документом был квартальный отчет по освоенным объемам для Генерального директора. Коммуникации во внутренних проектах вовсе не были регламентированы. Проектный офис в

компании отсутствует, значительную роль в развитии методологии проектного управления играет департамент информационных технологий (далее – ИТ–департамент).

Ключевые проблемы проектного управления компании:

- Невозможность оценить трудоемкость операций проектных работ и невозможность достоверного прогнозирования загрузки персонала (особенно актуально для НИР–проектов и ПИР–проектов).

- Разный уровень проектной зрелости в различных департаментах.
- Нет общей системы понятий и терминов.
- Неэффективная организационная структура проектной деятельности.
- Неэффективное управление ресурсами.
- Отсутствие системы управления рисками.
- Отсутствие системы расстановки приоритетов среди выполняемых проектов.
- Недостаточно эффективное управление сроками реализации проектов.
- Низкий уровень компетентности сотрудников в области управления проектами.
- Низкий уровень полномочий координаторов проекта во внутренних проектах компании.

К рискам внедрения КСУП были причислены:

- Психологическая усталость и сильная нагрузка сотрудников.
- Длительность полномасштабного внедрения КСУП.
- Потеря интереса к проекту со стороны руководства Компании, особенно в департаментах занимающихся внешними проектами.
- Недостаточность знаний и навыков в области управления проектами, как со стороны руководителей подразделений, так и со стороны исполнителей.

К положительным моментам существующей ситуации можно отнести удачный опыт внедрения СМК в компании и крайнюю заинтересованность в КСУП директора ИТ–департамента.

В соответствии с описанной ситуацией командой внедрения было решено использовать стратегию «быстрой полезности», подразумевающую пилотное внедрение системы в ИТ–департаменте. Круг решаемых задач должен был носить очень конкретный прикладной характер. Несмотря на то, что данная стратегия подразумевает повышение эффективности управления проектами на наиболее значимых проектах компании с демонстрацией реальных результатов, выбранный департамент в конкретной ситуации подходил как нельзя лучше. ИТ–департамент внедрял сложные информационные системы, повышающие качество исполнения работ при выполнении ПИР–проектов и НИР–проектов. Но зачастую результаты внедрения ИТ–систем были неэффективными, вследствие плохой проработки требований и слабого участия ключевых пользователей и заказчиков ИТ–систем внутри компании.

Таким образом, результаты разрабатываемой КСУП могли быть продемонстрированы внутренним сотрудникам компании, что впоследствии повысило бы мотивацию для участия

в полномасштабном внедрении КСУП в компании. С целью разработки КСУП, носящей прикладной характер, для формирования перечня процедур управления проектами ИТ-департамента, команда консультантов воспользовалась результатами исследования, представленного в следующем разделе.

Исследование «Практики управления проектами: различия по областям знаний и типам проектов»¹

После изучения специальной литературы исследователями были отобраны 70 наиболее известных практик (методов, инструментов) управления проектами. Уровень их практического использования был выявлен в результате интернет исследования, в котором участвовали 753 менеджера-практика, в основном из Северной Америки, с опытом работы в среднем 7-8 лет. Наряду с вопросами по демографическому и проектному контексту участникам исследования предстояло ответить на два вопроса. Им требовалось оценить: насколько часто они используют инструменты в своей практике управления проектами и требуют ли инструменты или методы, какого либо совершенствования (см. таблицу 1 – параметр «нереализованный потенциал – НП»). В таблице 1 приводятся результаты исследования² с точки зрения частоты использования методов и инструментов практиками.

Таблица 1. Степень использования практик управления проектами.

Область знаний	Метод или инструмент	Предельно ограниченное использование	Ограниченное использование	Расширенное использование
Содержание	Определение содержания			+ (НП)
	Запрос на изменение			+
	Анализ требований			+ (НП)
	Структура декомпозиции работ			+ (НП)
	Структура декомпозиции продукта		+	
Сроки	Диаграмма Ганта			+
	План по вехам			+
	Метод критического пути		+	
	Сетевая диаграмма		+	
	Метод критической цепи	+		
Коммуникации	Отчеты о достигнутых результатах			+
	Стартовые совещания			+
	План коммуникаций			+
	График тренда, S-кривая	+		
Качество	Форма приемки заказчиком			+
	План по качеству		+	
	Причинно-следственная диаграмма	+		
	Диаграмма Парето	+		
Интеграция	Устав проекта			+
	Анализ осуществимости			+
	Обзор конфигурации		+	

¹ В рамках данной статьи приводится лишь часть исследования.

² В рамках данной статьи приведены не все методы и инструменты управления проектами, указанные в исследовании, а только наиболее значимые для анализа рассматриваемой ситуации.

	Анализ стейкхолдеров		+	
Персонал	ПО для УП по управлению персоналом проекта			+ (НП)
	Оценка работы членов команды			+
	ПО для распределения ресурсов проекта		+	
Стоимость	Расчет затрат «сверху-вниз»			+
	Расчет затрат «снизу-вверх»			+
	БД для оценки стоимости		+ (НП)	
Риски	Документы по управлению рисками			+
	Ранжирование рисков			+
	БД по рискам		+ (НП)	
	Дерево решений	+		
Поставки	Тендерная документация		+	
	Оценка предложений		+	
	Встречи с поставщиками		+	

В таблице 2 приводятся результаты с точки зрения использования практик в проектах разных типов. Некоторые инструменты, указанные в таблице 1, не включены в таблицу 2, вследствие сравнительно одинаковой частоты применения во всех типах проектов. Словом «более» маркируются часто используемые инструменты, словом «менее» – реже используемые, отсутствие маркировки – единичное использование в проектах данного типа.

Таблица 2. Различия в использовании практик в зависимости от типа проекта.

Область знаний	Метод или инструмент	Степень использования в проектах		
		Проектирование и строительство	ИТ	Бизнес-услуги
Содержание	Определение содержания	более	более	
	Запрос на изменение		более	
Интеграция	Устав проекта	менее		более
	Обзор конфигурации		более	менее
	Анализ стейкхолдеров			более
Поставки	Тендерная документация	более	менее	
	Оценка предложений	более	менее	
	Встречи с поставщиками	более	менее	
Коммуникации	Отчеты о достигнутых результатах		более	
	Стартовое совещание		более	
	План коммуникаций	менее	более	
	График тренда, S-кривая	более	менее	
Персонал	ПО для УП по управлению персоналом		более	
Стоимость	БД для оценки стоимости	более	менее	
	Расчет «сверху-вниз»	более		
Качество	Форма приемки заказчиком		более	

	План по качеству	более	более	менее
Сроки	Метод критического пути	более		менее
Риски	Документы по управлению рисками		более	
	Ранжирование рисков		более	

Описание элемента созданной в ООО «СоколГазспецстрой» КСУП

На основании ключевых проблем компании, описанных в первой части статьи, а также на основании приведенного исследования была разработана КСУП. Одним из ключевых элементов КСУП являются типовые процедуры и шаблоны проектных документов. Таким образом, в рамках разработанной КСУП были описаны следующие процедуры:

1. Процедура распределения ресурсов внутри портфеля проектов.
2. Отбор и ранжирование проектов в портфеле.
3. Процедура формирования отчета по временным резервам работ проекта.
4. Процедура формирования отчета по освоенному объему.
5. Процедура внесения информации по проекту в базу данных проектов-аналогов.
6. Расчет стоимости проекта на ранних этапах проекта.
7. Процедура распределения ресурсов проекта с использованием информационной системы управления проектами.
8. Процедура идентификации рисков проекта с использованием Диаграммы Ишикавы.
9. Процедура проведения тендера и выбора поставщика.

Описанный элемент КСУП, представляет собой часть методических решений, разрабатываемых при внедрении проектного управления в компании. Параллельно с разработкой данного элемента, в компании были проведены необходимые организационные преобразования и разработаны решения в области информационно-технического обеспечения проектной деятельности. Все это позволило заложить основы для последующего полномасштабного внедрения КСУП в компании.

Вопросы для размышления:

1. Как Вы считаете, предложенный вариант КСУП решает выявленные в обследовании компании задачи?
2. Насколько правомерно опираться на исследования в области применения практик проектного управления для решения проблем конкретной компании?
3. Как Вы думаете, почему существуют различия в применении различных практик для проектов разных типов?

Студенческая олимпиада ГУ-ВШЭ
Факультет менеджмента
2010 год

Пример «отличного» ответа на творческое задание (критический анализ научной статьи)

На мой взгляд, корпоративная система управления проектами (далее – КСУП), создаваемая для конкретной компании, в первую очередь должна учитывать нужды конкретной компании, и только потом использовать результаты прикладных исследований. В данном случае команда консультантов действовала только в соответствии с результатами исследований. Как было указано в результатах обследования, в компании не хватает процедур оценки трудозатрат, необходимых для выполнения работ проекта. Данные методы связаны с процессом «Оценка ресурсов операций». В зависимости от детальности данных проекта, оценить трудозатраты операции можно, как при помощи экспертного мнения, так и с использованием данных аналогичных проектов. Разработанная в рамках КСУП процедура распределения ресурсов проекта, направлена, прежде всего, на устранение ресурсных перегрузок и обеспечение равномерного использования ресурсов проекта и проблему оценки трудозатрат операций не решает.

Вызывает сомнение необходимость разработки процедур портфельного управления (1 и 2 процедуры). В соответствии с теорией управления проектами портфель проектов – это совокупность проектов, направленная на достижение стратегической цели организации. В соответствии с существующими моделями зрелости (например, модель зрелости организационного управления проектами ОРМЗ), прежде чем перейти к управлению портфелем проектов, необходимо наладить процедуры управления проектами. Конечно, в компании существуют проблемы расстановки приоритетов среди проектов, но в данном случае можно было разработать процедуру экспертной оценки приоритета проекта на уровне генерального директора, с использованием четко обозначенных критериев оценки.

Кроме того, вызывает сомнение верная трактовка результатов исследования. Хорошим примером в данном случае может служить процедура проведения тендера и выбора поставщика. В соответствии с таблицей 2, практики управления поставками проекта, прежде всего, актуальны для проектов в области строительства и проектирования и совершенно неактуальны для ИТ. Несмотря на то что, рассматриваемая компания относится к области проектирования и строительства, КСУП создается для ИТ-департамента, и, следовательно, результаты исследований необходимо было использовать именно для ИТ-проектов. Результатами данного заблуждения является и разработка процедур 3, 4, 5, 6. Например, процедура формирования отчета по временным резервам проекта, необходима для демонстрации общих и свободных резервов времени работ проекта. Оценка резервов времени является результатом анализа расписания по методу критического пути. А данный метод, в соответствии с таблицей 2, особо актуален для строительных проектов.¹

Несмотря на то, что по результатам обследования компании было выявлено отсутствие системы управления рисками, данная процедура была реализована частично (см. процедуру 8). Ведь управление рисками подразумевает не только выявление перечня возможных рисков, но и их оценку с точки зрения вероятности возникновения и величины влияния на цели проекта. А также планирование реагирования на риски и управление

¹ Для «отличного» ответа должны быть проанализированы все процедуры с 3 по 6.

рисками в ходе реализации проекта. В данном случае риски просто идентифицируются. Кроме того, в данной процедуре используется инструмент диаграмма Ишикавы, который имеет другое название – причинно-следственная диаграмма. А в соответствии с таблицей 1 данный инструмент, пусть и с точки зрения управления качеством проекта, имеет весьма ограниченное практическое использование.

В рамках описанных процедур отсутствует упоминание ключевых документов управления проектом: Устав проекта, описание содержания проекта и плана управления проектом. Остается надеяться, что данные документы в рамках созданной КСУП были разработаны хотя бы в виде шаблонов.

О критериях оценки ответа на творческое задание:

- Признаком «отличного» знания дисциплины является владение информацией немного сверх программы (например, упоминание модели зрелости (ее изучают в курсе «Управление проектами», но довольно поверхностно)).
- Признаком «отличного» ответа являются разумные предложения по разработке дополнительных процедур.
- Признаком глубокого понимания дисциплины является верное описание возможного наполнения представленных процедур.
- Признаками «отличного» ответа на творческое задание являются: умение излагать свои мысли в тексте в стилистике научных работ, а также владение методами научной аргументации.