



Национальный исследовательский
университет
Высшая школа экономики
Высшая школа управления проектами

**Открытый бесплатный семинар
«Построение корпоративной
системы управления проектами в
компании: возможности и
особенности крупного и малого
бизнеса»**



Автор:

Быкова Ольга

email: oab.713@gmail.com

План семинара

1. Предпосылки актуальности рассматриваемого вопроса.
2. Что такое корпоративная система управления проектами (КСУП)?
3. Анализ мнений российских компаний о КСУП.
4. Пример функционирующей КСУП в малом бизнесе.

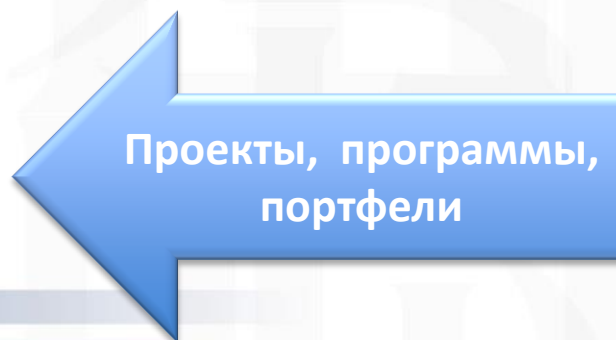
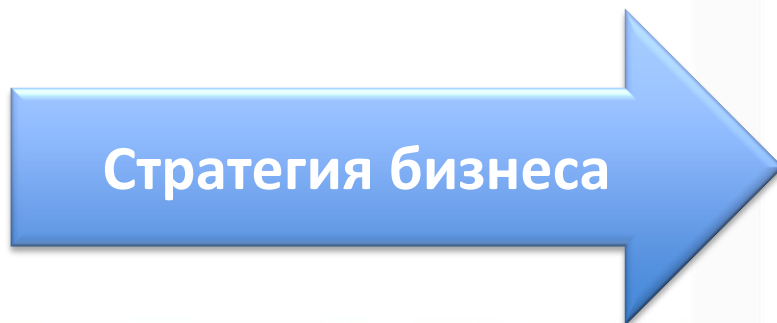
Текущие проблемы бизнеса

Факторы организационного давления:

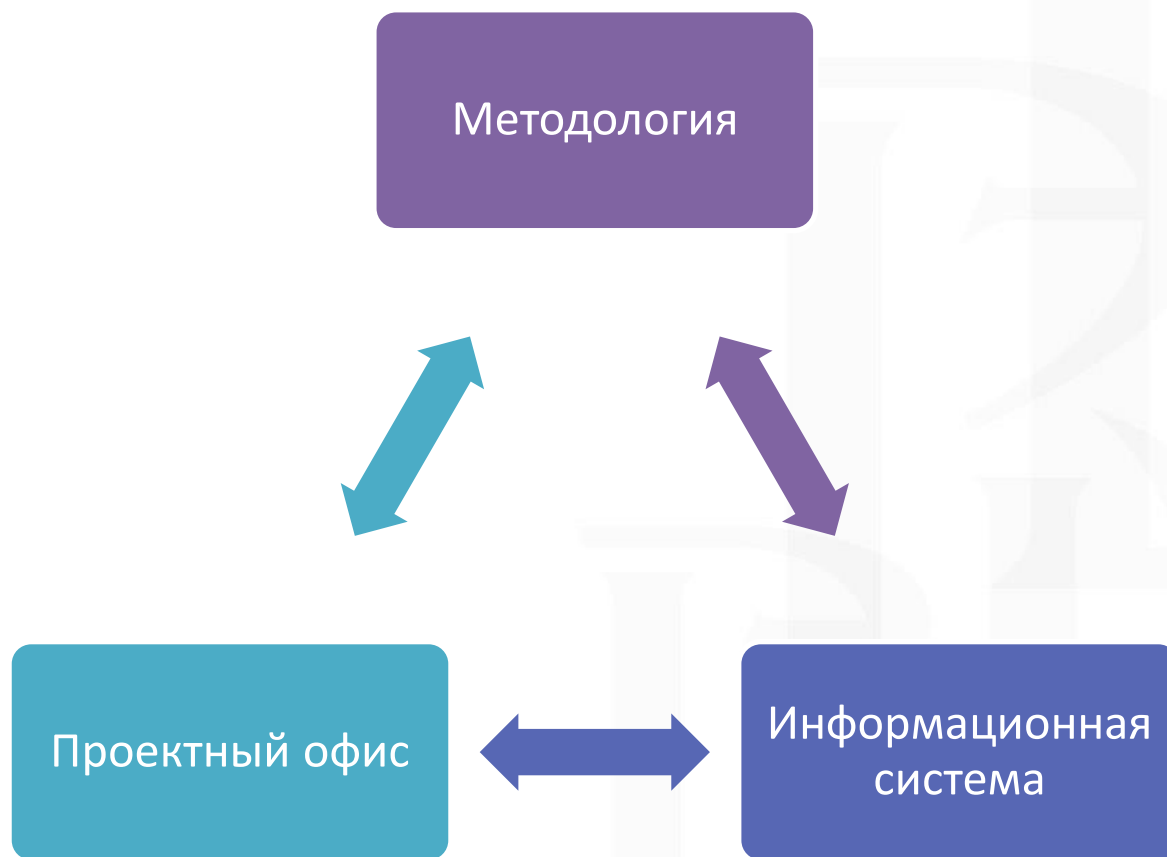
- Жесткая конкуренция
- Изменение бизнес-моделей
- Новые технологии
- Усиление власти покупателей
- Информатизация
- Глобализация



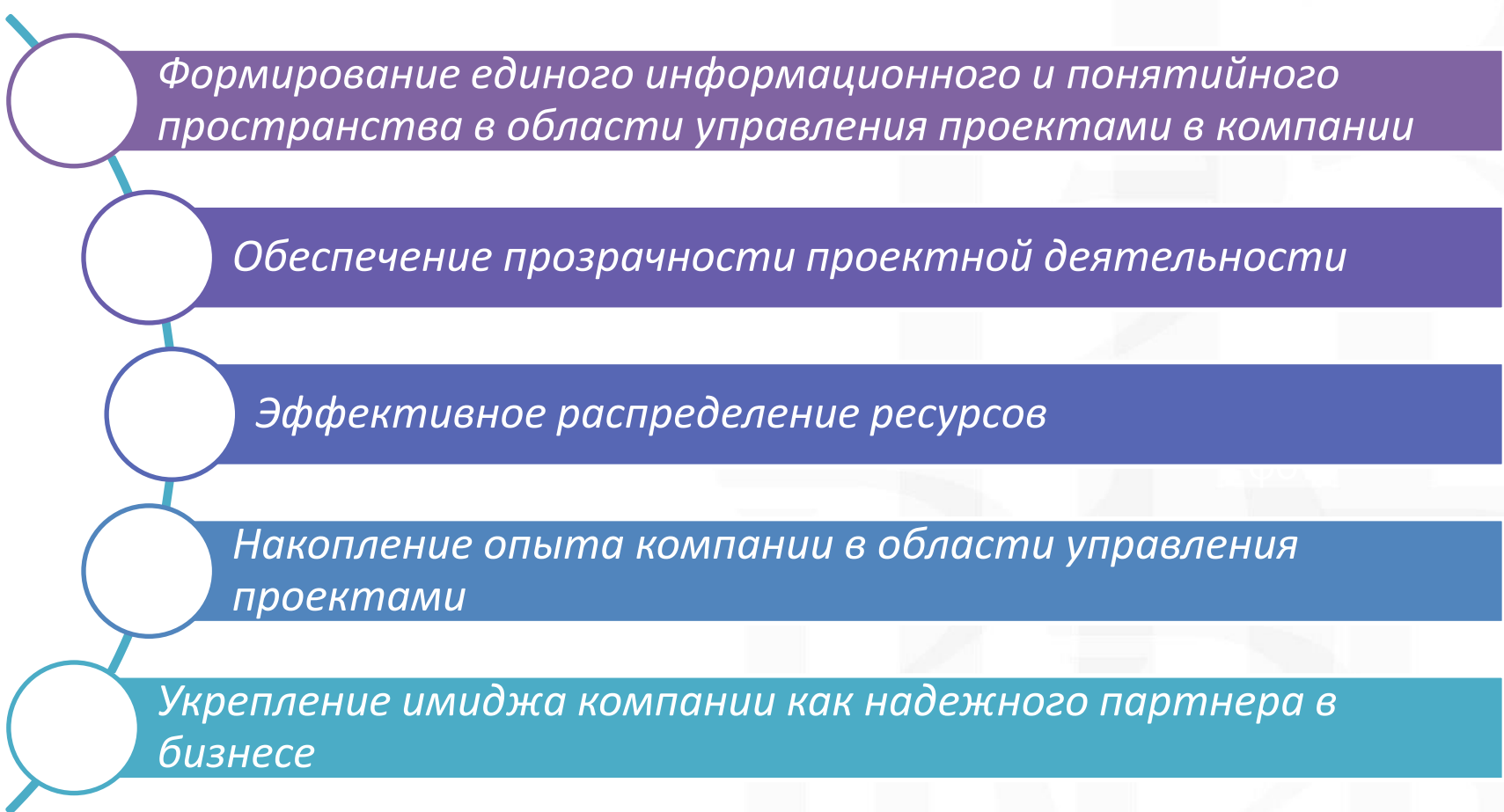
Возрастающее количество новых ПРОЕКТОВ



Система управления проектами



Решаемые проблемы и преимущества внедрения КСУП



Формирование единого информационного и понятийного пространства в области управления проектами в компании

Обеспечение прозрачности проектной деятельности

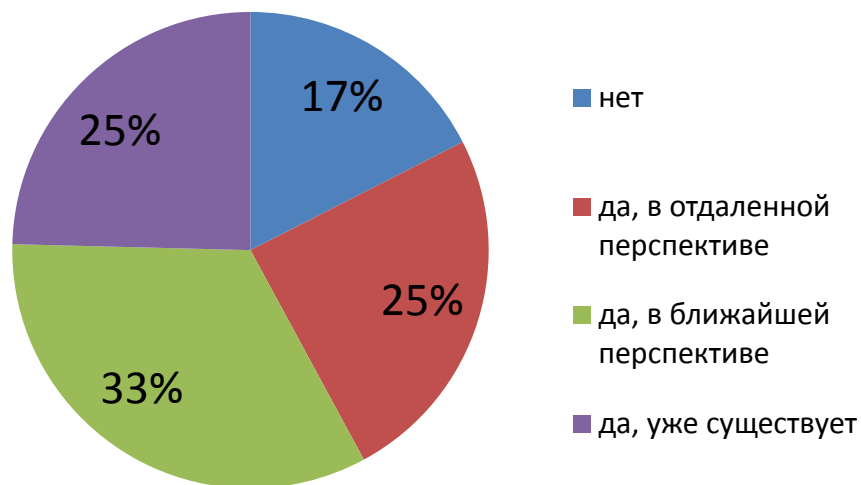
Эффективное распределение ресурсов

Накопление опыта компании в области управления проектами

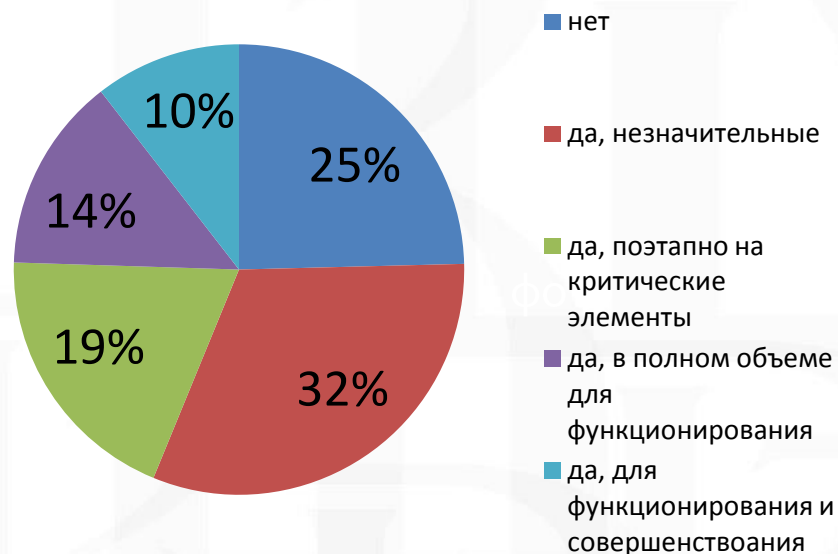
Укрепление имиджа компании как надежного партнера в бизнесе

Оценка перспектив внедрения КСУП в российских компаниях

Целесообразно ли внедрения КСУП?

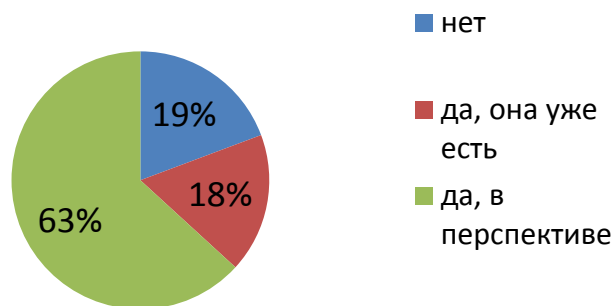


Готова ли компания выделять ресурсы на КСУП?

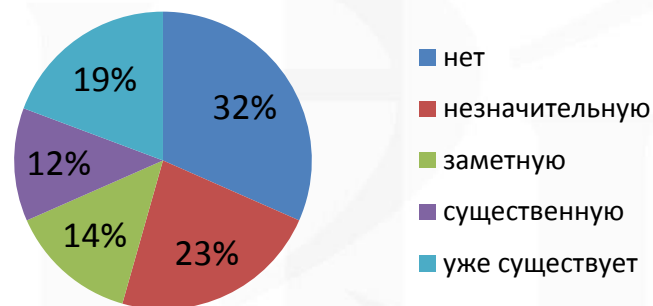


Оценка перспектив внедрения элементов КСУП в российских компаниях

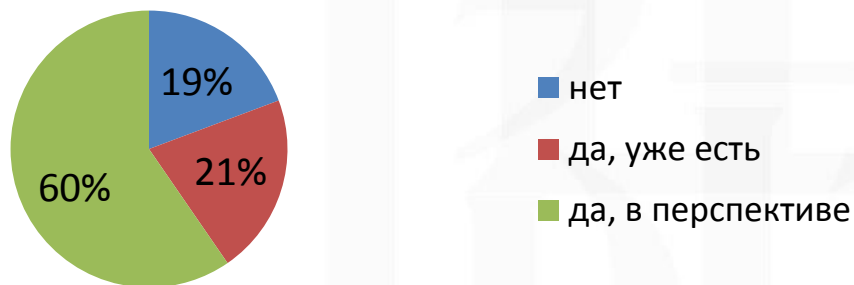
Считаете ли вы целесообразным создание системы управления знаниями?



Принесет ли компании пользу создание проектного офиса?



Считаете ли вы целесообразным затраты на ИСУП



Основные результаты исследования российских компаний

- ✓ Однозначную пользу от внедрения КСУП видят компании, планирующие перейти на проектно-ориентированную структуру.
- ✓ Перспективы внедрения КСУП видят компании, которые верят в эффективность методов проектного управления.
- ✓ Чем больше размер компании, тем более целесообразным она видит внедрение КСУП.
- ✓ Чем больше размер компании, тем более вероятно, что она выделит ресурсы на внедрение КСУП.
- ✓ Чем больше размер компании, тем более вероятно внедрение ими проектного офиса.
- ✓ Малые компании склонны к обучению сотрудников методам проектного управления меньше, чем средние и крупные.

КСУП в малом бизнесе





Пример внедрения проектного управления в малом бизнесе

Особенности компании

- ✓ Активный топ-менеджмент и акционеры.
- ✓ Курс на развитие.
- ✓ Неоднотипность процессов компании.
- ✓ Самообучение.
- ✓ Клиентоориентированность.
- ✓ Регулирующие внешние механизмы.

Акционеры=кураторы проектов. Поддержка инициатив сверху.

Трансформация и оптимизация процессов.

Поощрение проактивного поведения.

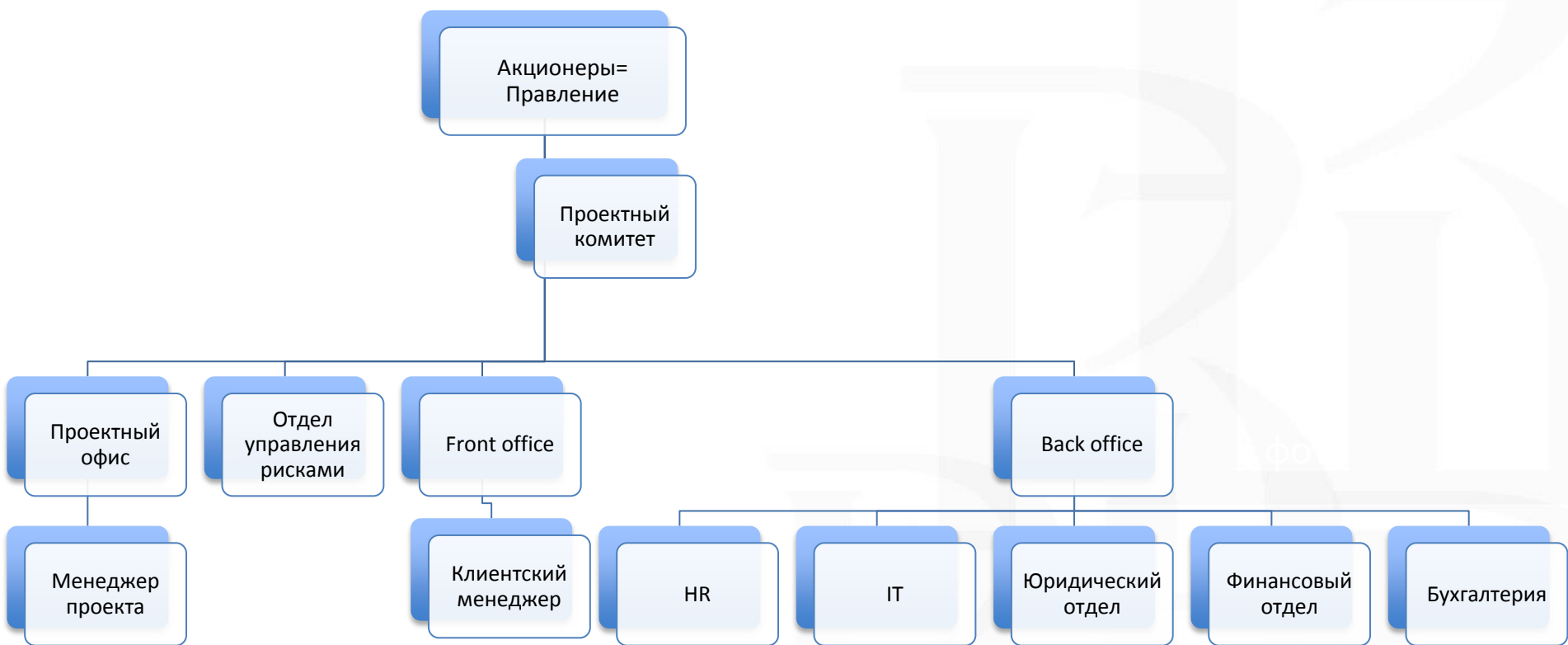
Процессы=проекты.

Использование лучших практик

Необходимость в прозрачной системе бизнеса

Необходимость сильной системы контроля.

Структура компании



Структура проектов компании





Проектный офис компании

Структура проектного офиса

Отдел управления
рисками

Проектный офис

Специалист ОУР

Методолог проектного
управления

Менеджеры
проектов

Помощь и
консультация
менеджеров

Контроль
менеджеров

Помощь и
консультация
менеджеров

Контроль
менеджеров

Управление
проектами

Роль проектного офиса как методолога

Проектный офис как наставник:

- ✓ Разработка методологии проектного управления.
- ✓ Ведение базы lessons learned.
- ✓ Контроль качества планирования проекта.
- ✓ Проведение аудитов качества проектного управления.
- ✓ Консультации менеджеров проектов.
- ✓ Регулярные обучения проектному управлению: внутренние и внешние семинары, бизнес-игры.

Роль отдела управления рисками





Информационная система управления проектами

Минимальные требования для внедрения ИСУП

Связь с методологией



Удобство



Обмен информацией



Связь с корпоративными процессами



Возможность различных доступов



Система «раздражителей»



Решение для всей компании

Создание интегрированной корпоративной системы управления проектами под потребности компании: интеграция проектных модулей (план-график, бюджет, карточка и т.п.) и модулей корпоративной работы (документооборот, HR, платежи и т.п.).



Методология проектного управления

Гибкость или формализация?



Индивидуальный подход
Учет внешних факторов
Отсутствие бюрократии

Непрозрачность
деятельности
Зависимость от личности
менеджера



Четкие процедуры
Единые критерии
Прозрачность работы

Излишняя бюрократия
Жесткость в принятии
решений

Процессы управления проектами



Видение проекта

Видение проекта – идеализированное представление о том, как преобразится «мир» в результате достижения проектом своих целей.

Цель видения – показать влияние проекта на стратегические цели компании, задать общие амбициозные ориентиры для менеджера проектов.



Карточка проекта

Название:		Проект:	
Менеджер:		Куратор:	
Бонусный пул:		Приоритет:	
Утверждена:		Закрыта:	
ID:		Статус:	

№ цели	Название	Критерий достижения	Срок	Вес	Оценка
1	Достичь		31.12.15	%	50%
2	Обеспечить ...		31.12.15	%	30%
3	Управлять рисками проекта	Управление проектом и управление рисками проекта соответствует стандартам управления проектам компании.	31.12.15	%	10%
4	Контролировать расходы проекта	Сумма прямых расходов по проекту не превышает ... рублей.	31.12.15	%	10%

План проекта

- ✓ Планирование по целям - цели карточек проекта декомпозируются под конкретные задачи проекта.
- ✓ В плане указаны задачи, даты завершения задач, исполнители.
- ✓ Исполнители по мере завершения задач пишут отчет в программной среде. Отчет поступает менеджеру проекта.

Планирование рисков проекта

- ✓ Менеджер планирует риски проекта.
- ✓ Риски проекта утверждает коллегиальный орган управления рисками (контроль вероятности, величины финансовых последствий. Влияние риска на репутацию компании)
- ✓ Риски проекта попадают в зеленую, желтую или красную зоны.
- ✓ Планируются мероприятия по недопущению реализации рисков и по нивелированию последствий.
- ✓ Исполнение мероприятий по управлению рисками контролирует Отдел управления рисками.

Ст	Зона Риска		Проект
W	W	W	SH.FO
Название риска			
Что влечет за собой реализация риска			
Класс риска		Вероятность реализации	
		%	
Финансовые последствия (ФП)		Вероятность ФП	
0		%	
Репутационные последствия (РП)		Вероятность РП	
		%	
<<		X	>>

Вероятность возникновения последствий					
Чистый от 40% до 100%	5	1	1		
Ожидаемый от 25% до 40%	4				
Вероятный от 15% до 25%	3			1	
Редкий от 5% до 15%	2				
Маловероятный от 0% до 5%	1		5	1	
	1	2	3	4	5
Результат финансовых последствий (руб.)					
от 0 до 100 000	от 100 000 до 500 000	от 500 000 до 1 000 000	от 1 000 000 до 5 000 000	от 5 000 000 до 999 999 999	
Скользящая репутация					
Восстановление на начальном уровне	Восстановление на низком уровне	Восстановление на среднем уровне	Восстановление на высоком уровне	Полная потеря репутации	

Бюджет проекта

- ✓ Бюджет проекта планируется менеджерами проектов в информационной системе компании. Планируются часы работы команды проекта и внешние затраты, налоги и бонусы.
- ✓ Формирование бюджета проекта делается в разрезе месяцев на весь срок существования проекта.
- ✓ В бюджет проекта включаются затраты на реализацию проекта и на планирование рисков.
- ✓ Как минус – отсутствует прямая взаимосвязь между задачами и бюджетом.
- ✓ Бюджет утверждается менеджером и куратором на Проектном комитете.

Отчет о задачах

- ✓ В рамках проекта менеджер проекта ставит в программной среде задачи исполнителю.
- ✓ Исполнитель по завершению задачи пишет краткий отчет о проделанной работе, прикрепляет соответствующие материалы.
- ✓ Менеджер проекта получает отчет в программной среде и выставляет оценки исполнителю за качество и скорость исполнения задач. Оценки влияют на аттестацию сотрудника.

Отчет о ходе реализации проекта

- ✓Инструмент контроля ведущихся работ по проекту.
- ✓Включает в себя информацию о достигнутых результатах по целям, основным событиям, плановым задачам на период, реализовавшимся рискам, отклонениям по бюджету.
- ✓Согласовывается куратором проекта и предоставляется к сведению на проектный комитет.

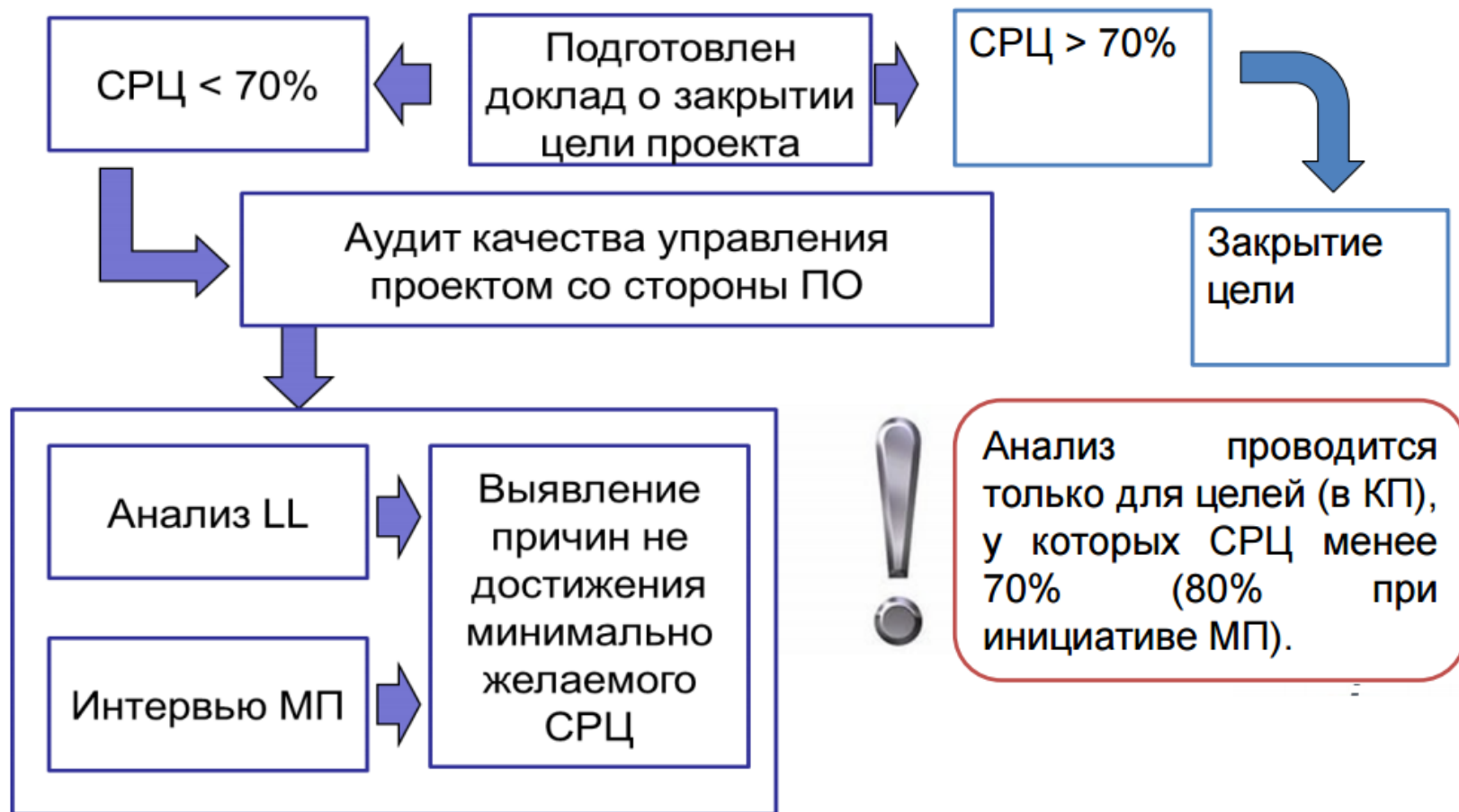
Отчет о закрытии проекта

Служит для отчета перед Проектным комитетом о достигнутых результатах.

По каждой цели описываются достижения, обосновывается % достижения цели в соответствии с критериями. Формируется общая оценка достижения целей.

Каждый день отклонения по срокам штрафуются 0,5% от итогового значения достижения цели.

Система аудита качества управления проектами



Система мотивации менеджеров проектов

Вознаграждение менеджера проектов

Бонус за результаты
проекта

Оклад

Влияние сложности
проекта,
перспективности,
рисков

Влияние грейда
менеджера

Fix в месяц в
зависимости от грейда

Формирование планового бонуса за проекты

Плановый бонус проекта оценивается исходя из следующих параметров:

- ✓ трансформирующая составляющая
- ✓ неопределенность
- ✓ трансформирующая составляющая
- ✓ новизна
- ✓ долгосрочность
- ✓ перспективность
- ✓ влияние на финансовый результат
- ✓ риски проекта

Видение проекта

Цели проекта

Карта рисков
проекта

Формирование фактического бонуса за проекты

Фактический бонусный пул определяется, базируясь на следующих принципах и формулах расчета:

- ✓ Фактический бонусный пул формируется только в случае достижения общей степени реализации проекта 80 и более процентов.
- ✓ Степень реализации проекта рассчитывается как сумма степеней реализации целей проекта, взвешенных на весах целей в проекте.
- ✓ Фактический бонусный пул проекта определяется как сумма бонусных пулов целей (БПЦ) проекта.
- ✓ Бонусный пул цели проекта (БПЦ) формируется в зависимости от степени реализации соответствующей цели (СРЦ), веса цели в проекте (ВЦ) и величины планового бонуса проекта (ПБП) и определяется следующим образом:

СРЦ: [0%; 80%) -> БПЦ = 0р.

СРЦ: [80%; 90%) -> БПЦ = ПБП*ВЦ*60%

СРЦ: [90%; 100%) -> БПЦ = ПБП*ВЦ*80%

СРЦ: [100%; 120%) -> БПЦ = ПБП*ВЦ*100%

СРЦ: [120%; ∞) -> БПЦ = ПБП*ВЦ*120%



Спасибо за внимание!