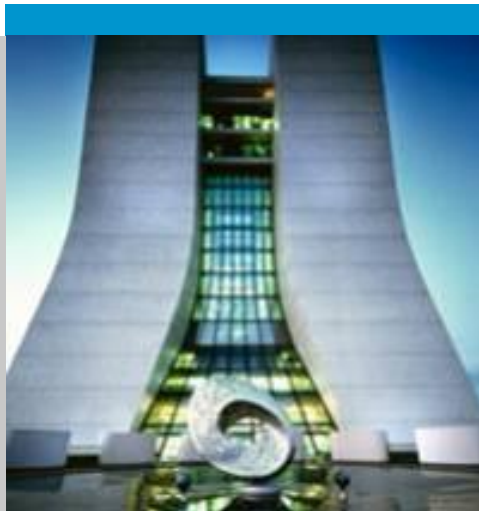




Консалтинг в управлении проектами



Ципес Григорий Львович

Главный консультант компании IBS

Кандидат экономических наук

Доцент кафедры «Управление проектами» ГУ
ВШЭ

Доцент кафедры «Информационные бизнес
системы» МИСиС

Сертифицированный консультант по
управлению проектами, РРМС IPMA®

Сертифицированный управляющий
проектами, IPMA Level B®

Вице-президент Ассоциации управления
проектами COBHET

Зам.главного редактора журнала «Управление
Проектами и Программами» ИД Гребенников

План курса

Темы

Часть 1. Консалтинг и управление проектами

Часть 2. Предмет консалтинга в управлении проектами

Часть 3. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами

Часть 4. Управление проектами для топ-менеджеров

Часть 5. Стратегический консалтинг в управлении проектами

Часть 6. Управление проектами в стратегическом консалтинге

Часть 7. Организационный и HR-консалтинг в управлении проектами

Часть 8. Операционный консалтинг в управлении проектами

Часть 9. IT-консалтинг в управлении проектами

Рекомендуемая литература

1. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.:Олимп-Бизнес, 2006
2. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-бизнес, 2009
3. Садков Д., Ципес Г. Проектно ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса. - Управление проектами и программами, 04 (16), 2008 г
4. Ципес Г. Методы оценок эффективности проектно-ориентированной деятельности. Обзор текущего состояния и перспектив развития. - Управление проектами и программами, 03 (19), 2009 г.
5. Ципес Г. Типовые решения в управлении проектами – принципы использования и проблемы внедрения. - Управление проектами и программами, 04 (20), 2009 г
6. Садков Д., Товб А., Ципес Г. Аутсорсинг проектного офиса в государственных программах внедрения информационных систем: функциональный аспект. - Управление проектами и программами, 04 (28), 2011 г
7. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсант XXI, Альпина Пабlishер, 2002
8. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. - Издательский дом Гребенникова, 2007.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии – к действию. – Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
10. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004.
11. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI: Пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
12. Crawford J. K. The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance. Marcel Dekker, Inc. NY, 2002



Часть 1. Консалтинг и управление проектами

Определение консалтинга

- **Консалтинг** - это помощь, советы, рекомендации, консультации для бизнеса
- **Консалтинг** – это то, что развивает бизнес, делает его более эффективным
- **Консалтинг** - это внешняя независимая оценка уровня развития бизнеса
- **Консалтинг** - это то, что нужно для работы по новым проектам, для решения отдельных задач
- **Консалтинг** – это работа по западным стандартам
- **Консалтинг** - это технология успеха
- **Использование консалтинга** – это мода

По опросу российских менеджеров, 2002



Это профессиональная помощь владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению, а если понадобится содействие их выполнению

Boston Consulting Group

Любая деятельность, направленная на решение задачи, где вы не отвечаете за ее реализацию, называется консалтингом

KPMG

Это помощь высшему управленческому составу в решении ключевых проблем и достижении заметного устойчивого успеха в делах компании

McKinsey



Консалтинг - это профессиональная помощь владельцам компаний и менеджерам высшего звена в виде советов и рекомендаций, направленных на решение ключевых задач, когда сам консультант не отвечает за реализацию своих рекомендаций

Что такое консалтинг?

Почему консультант имеет право давать советы владельцу и менеджерам?

Консультант опирается на практику и теорию управления.

Он может распознать за частным случаем **общую тенденцию и типичные проблемы**.

Он не погружен в рутину и постоянно расширяет навыки и знания.

В чем преимущество консультанта перед владельцем и менеджерами?

Консультант свободен от внутрикорпоративной политики.

Это делает его решения более **объективными и независимыми**.

Почему консультант не отвечает за реализацию своих советов?

Консультант должен передать знания, но этого не происходит, если он сам реализует свои решения.

Поручая консультанту исполнение решений заказчик попадает в **зависимость от консультанта**.

Какова ответственность консультанта?

Консультант – это советник, он отвечает за качество и законченность своих советов, но не более.

Из результатов работы консультанта складывается его **рыночная репутация**

Для чего используют консалтинг?



Что дает консалтинг?



Консультанты – кто они?

Внешние консультанты

- **“Генералисты”** – международные консалтинговые компании. Начинали со стратегического консалтинга для крупных компаний. Сейчас стали “всеядными”. *Примеры: BCG, McKinsey, Ernst & Young, Deloitte & Touche, BearingPoint.*
- **“Аудиторы”** – специализируются на аудиторской практике. *Примеры: KPMG, PricewaterhouseCoopers, Arthur Anderson, ЮНИКОН, ФБК.* Среди “генералистов” и “аудиторов” есть пересечения.
- **“Системщики”** – международные и российские компании, специализирующиеся на IT-консалтинге. Примеры: IBM Consulting, Accenture, ИБС, Борлас, Ланит, АйТи, АйТЕко.
- **“Кадровики”** – международные и российские компании, специализирующиеся на HR-консалтинге. Примеры: Towers Watson, ЭКОПСИ, ИБС.
- **“Индивидуалы”** – индивидуальный и гибкий подход в решении локальных задач.

Внутренние консультанты

Распространенная практика многих крупных компаний. Позволяет снизить стоимость консалтинга при гарантии определенного уровня качества.

Недостатки – потеря независимости и объективности, постепенное сужение кругозора. Поэтому часто внутренний консультант все чаще играет роль квалифицированного заказчика внешних консалтинговых услуг.

Чего стоит и чего не стоит ждать от консалтинга?

Завышенные ожидания

Не стоит ждать от консультантов чуда. Нужно быть реалистом и объективно оценивать результаты работы консультанта.

Недооценка роста знаний и навыков своих сотрудников

Но ведь это одна из главных причин привлечения консультантов – научиться с их помощью самостоятельно решать подобные задачи.

Кажущаяся очевидность советов консультантов

Но без консультанта эти решения так и не были бы найдены.

“Но ведь мы все сделали сами! За что же мы платим консультанту!”

Эта мысль часто возникает при использовании некоторых технологий консалтинга – интервью, “мозгового штурма”.

Немного истории

20-е годы XX века - появление первых профессиональных консалтинговых фирм.

50-е годы XX века - становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса (McKinsey, BCG, Bain, A.T.Kearney).

60-е годы XX века - расширение сферы консалтинга, активный приход аудиторских фирм.

80-90-е годы XX века - укрупнение бизнеса, гигантские слияния (большая восьмерка → шестерка → пятерка → четверка).

Нулевые годы XXI века - разделение аудита и консалтинга, выделение и продажа частей бизнеса.

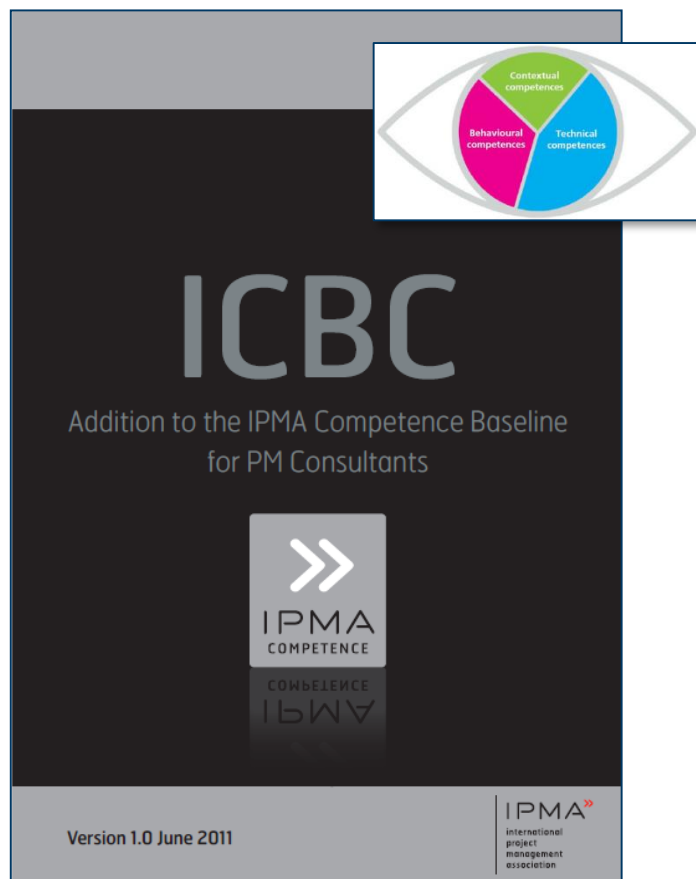
10-е годы XXI века - “всеядность” грандов.

Кто был **самым первым** консультантом?

Стандарты IPMA для консультантов по управлению проектами

Модель ICBCS, 2011

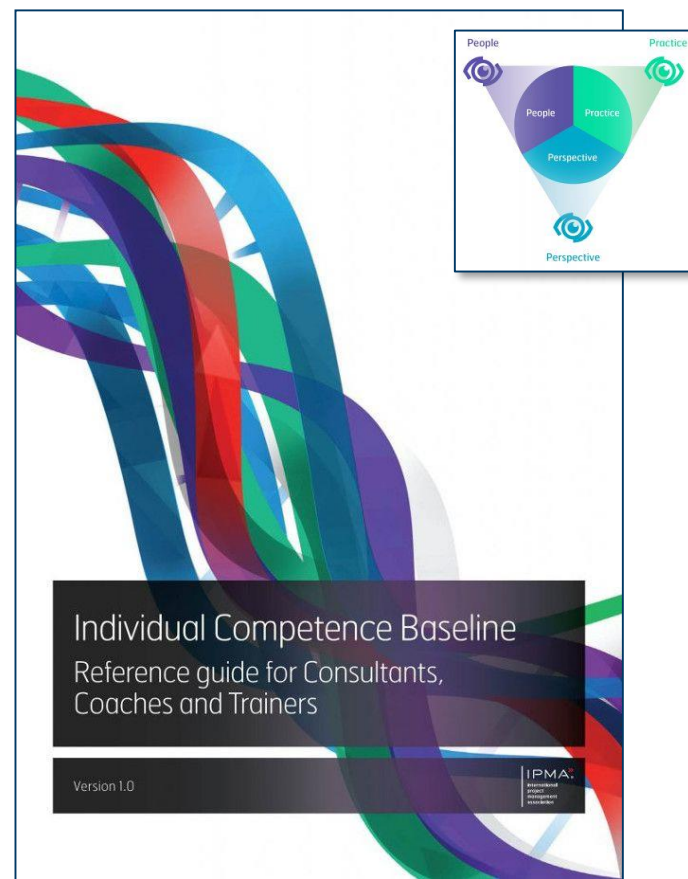
«Глаз компетенций» консультанта



Мини-свод знаний

Модель ICB4CCT, 2018

Perspective, People, Practice



Требования к компетентности

+

Консультант по управлению проектами как отдельная компетенция

Профиль Управленческого консультанта

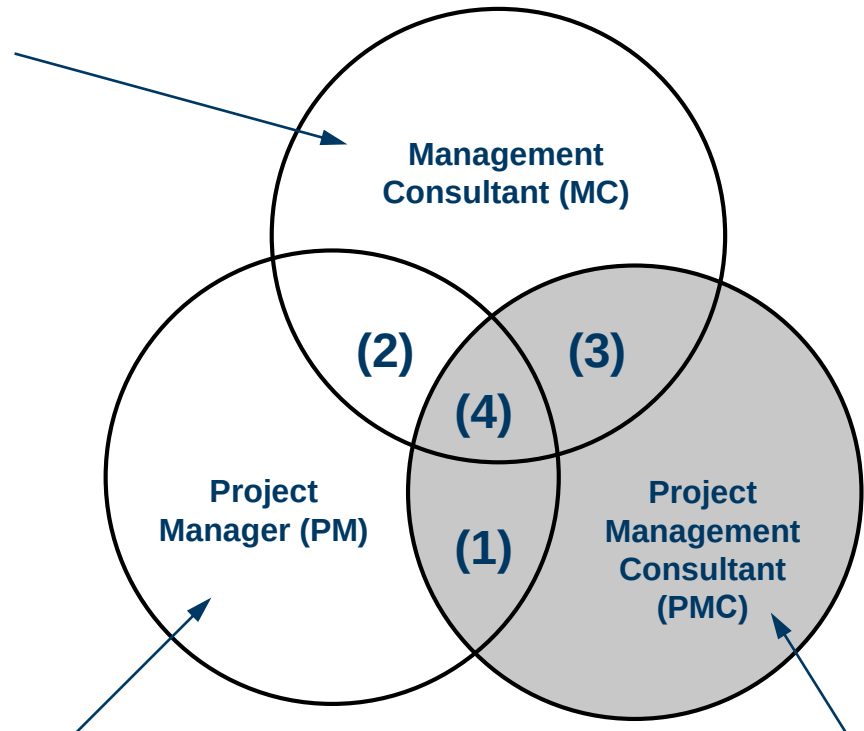
- ❑ МС должен быть способен применять техники консалтинга и «вмешательства», формировать исчерпывающее понимание управленческих процессов компании (как правило, в одной области – финансы, оргразвитие, инновации, ИТ, процессы)
- ❑ МС не наделяется руководящими полномочиями.
- ❑ Требования к компетенциям сформулированы в «Общем своде знаний» ICMSI (Международный Совет Институтов управленческого консалтинга).

Профиль Руководителя проектов

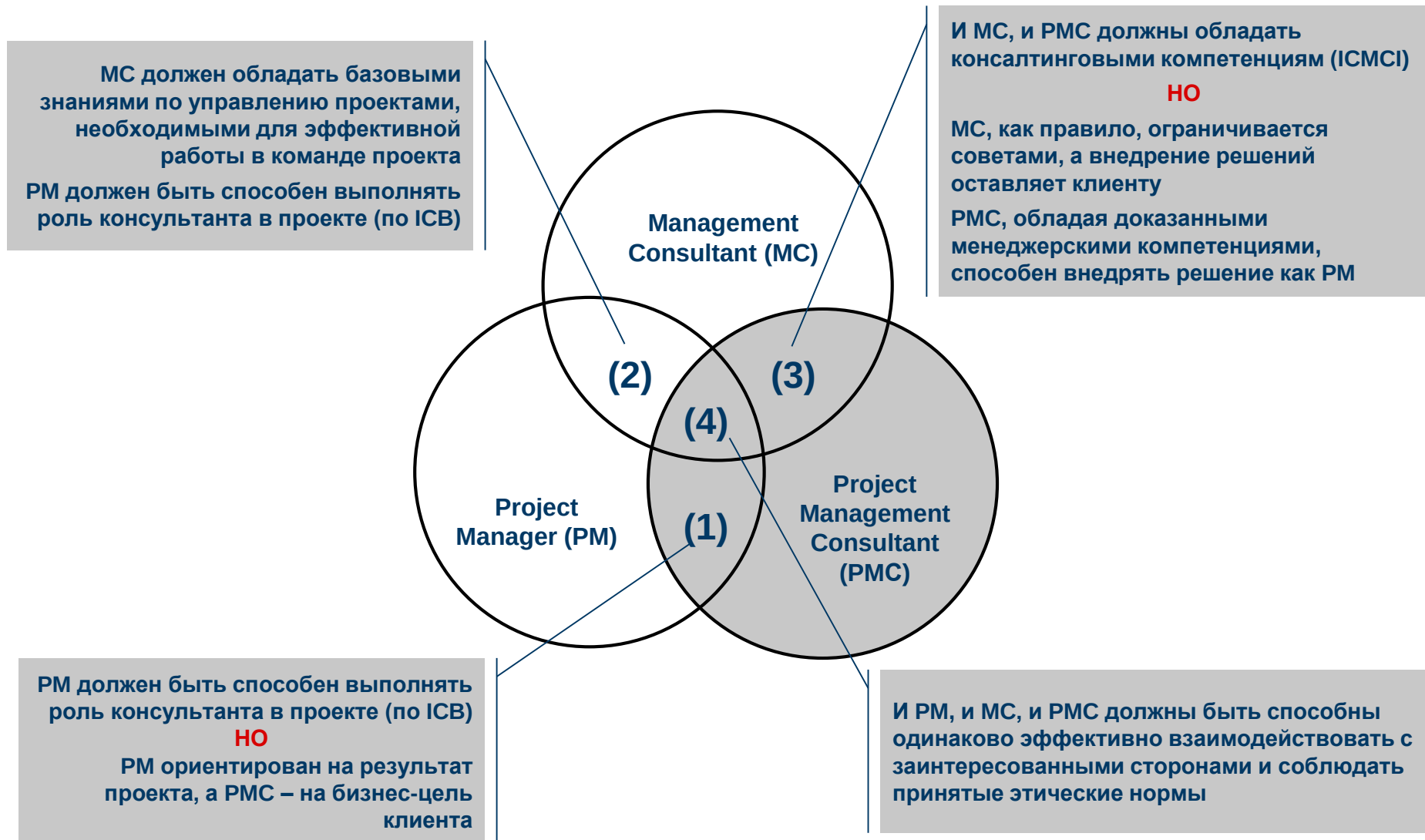
- ❑ РМ должен быть способен управлять проектами различной сложности и быть лидером соответствующих проектных команд
- ❑ Требования к компетенциям сформулированы в ICV IPMA и НТК COVNET

Профиль Консультанта по управлению проектами

- ❑ РМС – это управленческий консультант со специализацией в области управления проектами.
- ❑ Особое значение имеют технические компетенции, определенные ICV IPMA и НТК COVNET



Пересечения и различия в компетенциях РМ, МС и РМС



Элементы компетентности консультанта по управлению проектами

«Глаз компетенций» IPMA



Контекстуальные компетенции:

- ☐ Стратегии, структуры и культуры организации
- ☐ Управление процессами
- ☐ Управление организационными изменениями, обучающиеся организации, управление знаниями
- ☐ Микро политики и влияния в организации

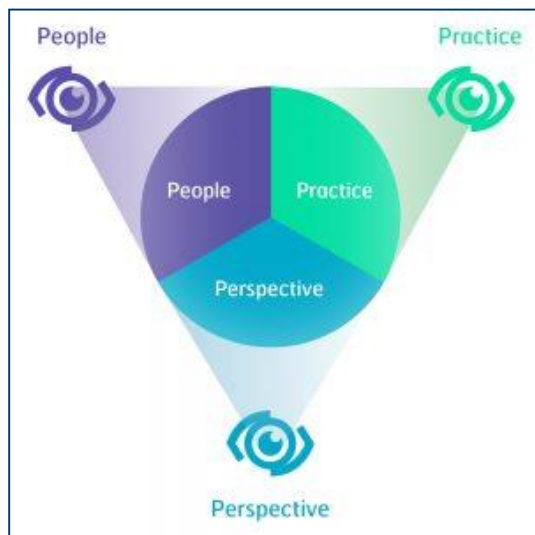
Поведенческие компетенции

- ☐ Профессиональное отношение и поведение консультанта
- ☐ Роли консультанта
- ☐ Управление отношениями
- ☐ Способность работать в условиях неопределенности

Технические компетенции

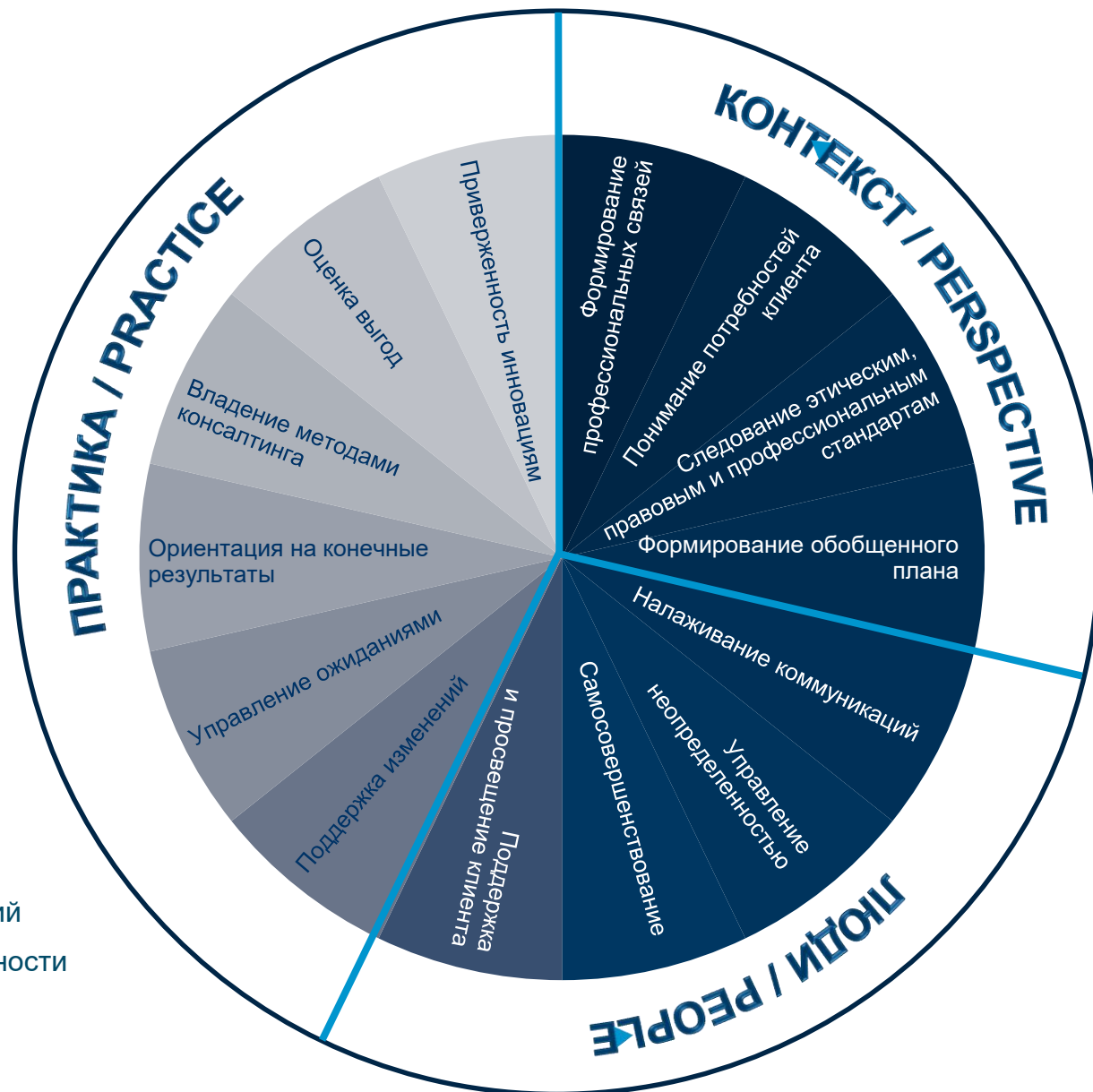
- ☐ Стратегии и подходы в консалтинге
- ☐ Фазы консалтинга
- ☐ Стратегии маркетинга и предоставления услуг
- ☐ Анализ организации и выявление потребностей
- ☐ Методы консалтинга и «вмешательства»
- ☐ Методы оценки

Модель ICB4CCT, 2018



Для каждого элемента компетенций определены:

- Смысл элемента
- Назначение элемента
- Подробное описание элемента
- Необходимые знания
- Необходимые навыки
- Связанные элементы компетенций
- Ключевые показатели компетентности
- Набор измерителей для каждого показателя компетентности



Технические компетенции

Стратегии и подходы в консалтинге

Модель «Эксперт-дилетант»

Организация нуждается во внешних знаниях.

Технический эксперт приносит в проект и в организацию внешние знания и предлагает свои решения.

VS

Модель «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих»

Все знания и возможные решения можно найти внутри организации.

Консультант организует и поддерживает процессы изучения, координации, поиска решения.

Модель «Наставник»

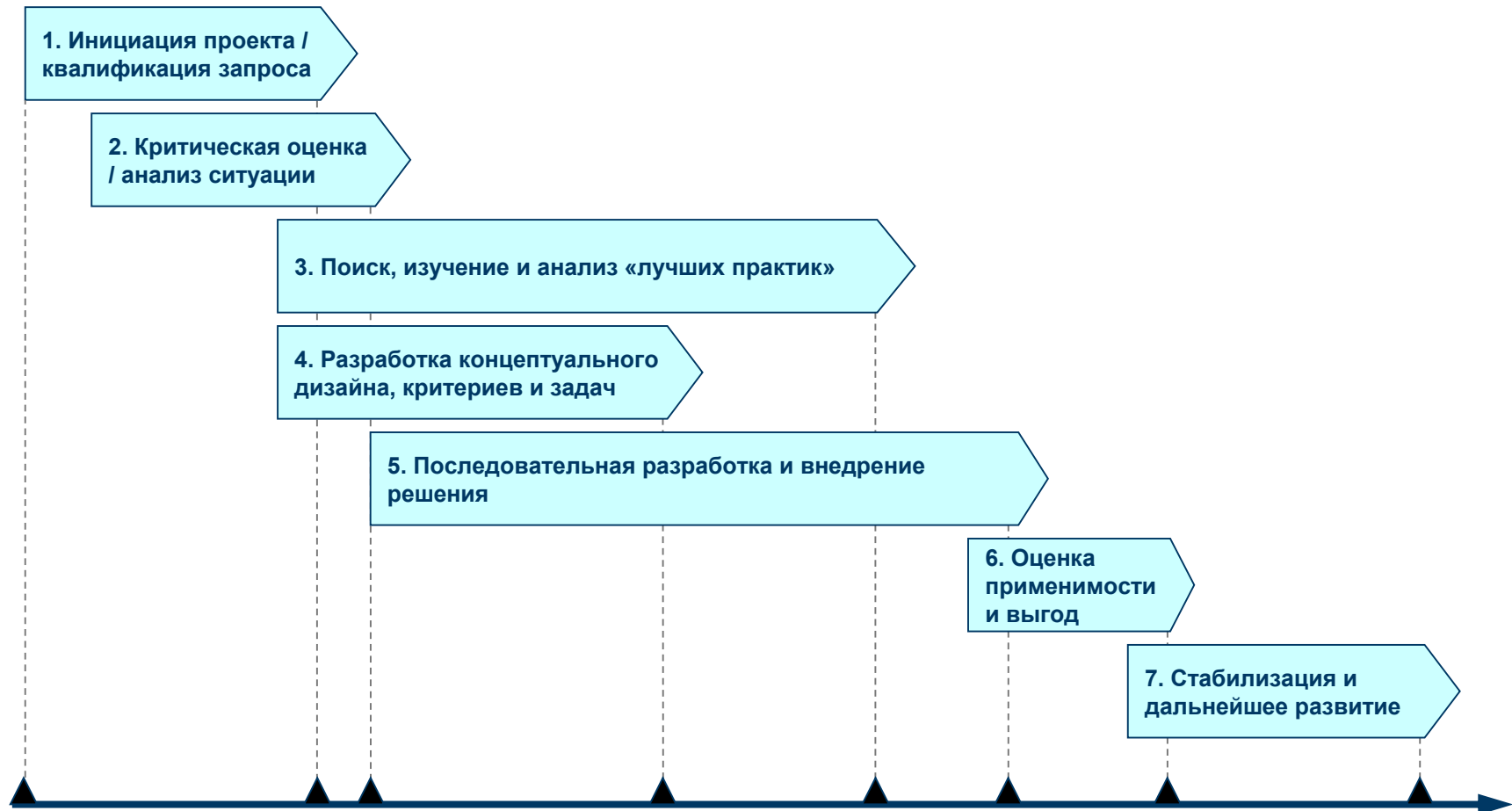
Консультант работает индивидуально с конкретными людьми, инструктируя их и помогая им выполнять конкретные функции

VS

Модель «Тренер»

Консультант работает с большой группой сотрудников, помогая им внедрять и осваивать новые управленческие технологии

Идеальная модель консалтингового проекта



Технические компетенции

Стратегии маркетинга и предоставления услуг

До выхода на рынок

Первый вопрос - **НАДО?**

Проанализировать сегменты рынка, клиентов, их потребностей и ожиданий от консалтинговых услуг

Второй вопрос - **МОГУ?**

Оценить свои возможности и компетенции, сравнить их с достоинствами и недостатками конкурентов

Третий вопрос - **ХОЧУ?**

Определить какие области и формы консалтинга мы готовы осваивать – от стандартных консалтинговых решений до специализированных услуг, от «широких» портфелей услуг до нишевых решений

При работе с заказчиком

Продажи: тесные взаимоотношения, креативность и гибкость

Заключение договора: Подробное обсуждение предложения, понимание коммерческих и юридических вопросов

При исполнении работ: управление ожиданиями, получение повторных заказов

Технические компетенции

Анализ организации и выявление потребностей

Неспецифический анализ клиента во время или перед началом консалтинга

Цель – получить представление о возможной прибыли, о потребностях заказчика, корпоративной и управленческой культуре

Инструменты – анализ бизнес-отчетов, сайта, продуктов, впечатлений от помещений, манеры общения

Определение потребностей и окружения

Цель - идентифицировать цели и контекст, сформулировать возможные решения, выявить противоречия и возможные проблемы, оценить опыт и лучшие практики, распределить ответственность и риски

Инструменты - анкетирование, опросы

Анализ организации с учетом задачи

Цель - выявление специфических особенностей организации (стратегии, культуры, процессов и т.д.), имеющих отношение к решаемой задаче

Инструменты - интервью, анкетирование, совместные обсуждения, семинары, анализ документов

Технические компетенции

Методы консалтинга и «вмешательства»

Процесс консалтинга

Любая активность консультанта (от внесения внешней информации в компанию до контактов с ее сотрудниками) является «вмешательством».

Процесс консалтинга - это цепочка «вмешательств», целью которых является достижение требуемых изменений в организации.

Возможные формы «вмешательства»

- ☐ Процессы получения обратной связи
- ☐ Мероприятия по преодолению сопротивления
- ☐ Мероприятия по развитию и повышению квалификации персонала
- ☐ Мероприятия по организационному развитию
- ☐ Мероприятия по развитию команд
- ☐ Индивидуальные или командные тренинги
- ☐ Мероприятия по управлению конфликтами
- ☐ Организация корпоративных мероприятий
- ☐ Внедрение новых технологий и рабочих процессов

Технические компетенции

Методы оценки

Оценки «на входе»

Оценка ожидаемых затрат и прибыли в проекте с целью принятия решений об участии в проекте

Оценки «в процессе»

Оценка качества предлагаемых решений и проведенных мероприятий с целью улучшения процедур и процессов

Оценки «сразу по завершении»

Оценка того, что удалось сделать, что можно внедрять, какие дополнительные процессы или мероприятия полезно реализовать

«Отложенные» оценки

Оценка влияния проведенных изменений в долгосрочной перспективе, проверка жизнеспособности решений

Поведенческие компетенции

Профессиональное отношение и поведение

Личные качества

- ☐ Ценности
- ☐ Индивидуальность
- ☐ Зрелость
- ☐ Отношение к работе

Кодекс консультанта

- ☐ Соблюдение этических норм с учетом особенностей специальности
- ☐ Соблюдение интересов заказчика
- ☐ Объективность и беспристрастность
- ☐ Ориентация в возможных ресурсах и решениях
- ☐ Приоритет обстоятельств заказчика
- ☐ Конфиденциальность



Поведенческие компетенции

Роли консультанта по управлению проектами

№	Роль консультанта	Задачи и ответственность
1	Эксперт	<u>Экспертный консалтинг</u> Приносить в организацию знания, соответствие которых современному уровню методологии, технологии, науки не вызывает сомнений
2	Организатор процессов	<u>Процессный консалтинг</u> Организовывать и поддерживать процессы развития или изменений, связанные с реализацией решений, формируемых заказчиком самостоятельно
3	Эксперт и организатор процессов	<u>Конвергентный (или комплиментарный) консалтинг</u> п.1 + п.2
4	Независимый ассессор	<u>Ассессмент</u> Анализировать и оценивать ситуацию или обстоятельства относительно какого-либо набора требований, например целевой референтной модели
5	Наставник, ассистент	<u>«Пилотирование», поддержка</u> Оказывать прямую помощь в решении специфических задач
6	Менеджер или руководитель проекта	<u>Ограниченное (временное) управление</u> Брать на себя (при определенных обстоятельствах) управленческие функции заказчика. Эта деятельность может быть квалифицирована как консалтинг только при определенных условиях, например, применительно к процессам обучения или дальнейшего развития
7	Исполнитель отдельных работ	<u>Временная работа в штате заказчика</u> Аналогично п.6, только для производственных (а не управленческих) функций

Поведенческие компетенции

Управление отношениями

Содержание управления отношениями

- ☐ Создание, обновление и реализация плана действий по формированию отношений между заказчиком и консультантом
- ☐ Развитие и расширение сети компетентности - широкой сети коллег, к которым можно обратиться в зависимости от цели

Факторы, влияющие на формирование отношений

- ☐ Учитываем ли мы впечатление (в том числе, внешнее), которое мы производим на заказчика
- ☐ Достаточно ли хорошо мы знаем заказчика и о его бизнес
- ☐ Достаточно ли полно и адекватно мы понимаем поставленную перед нами задачу
- ☐ Достаточно ли хорошо мы понимаем отношения и распределение полномочий внутри организации заказчика
- ☐ Правильно ли мы определяем время, место и состав участников встреч с заказчиком

Поведенческие компетенции

Работа в условиях неопределенности

№	Область компетенции	Необходимые качества консультанта
1	Толерантное отношение к неопределенности	Способность воспринимать, анализировать и делать правильные выводы из противоречивой информации. Способность принимать сбалансированные решения в сложных ситуациях – с учетом культурных различий, конфликтов и различий в ожиданиях сторон.
2	Эмпатия	Способность вызывать к себе симпатию, устанавливать личные контакты и достигать взаимопонимания с различными сотрудниками, вовлеченными в проект. Способность выявлять их интересы и ожидания, часто крайне противоречивые.
3	Знания и опыт релевантные решаемым задачам	Способность «разогнать туман», используя общие знания отрасли, опыт выполнения подобных проектов или решения аналогичных проблем.
4	Знания и опыт работы в управляемых социальных системах	Способность держать под контролем взаимодействия и «вмешательства», последствия и эффекты которых в социальных системах не всегда легко предугадать.
5	Знания и опыт участия в проектах внедрения изменений	Способность убедительно и честно, на основе взаимного доверия преодолевать нерешительность заказчика. Способность распознавать очаги сопротивления и подавлять их. Способность в понятной форме доносить суть работы до всех вовлеченных в проект заинтересованных сторон.

Контекстуальные компетенции

Стратегии, структуры и культуры организации

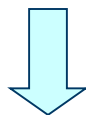


Контекстуальные компетенции

Процессы управления

Процессы управления обеспечивают:

- ❑ соответствие деятельности принятой стратегии и развитие организации
- ❑ выполнение всеми сотрудниками своих операционных задач в рамках основных и обеспечивающих процессов



Нормативное управление

- ❑ Регулирует принципы, стандарты, правила и руководства, дающие персоналу базовые ориентиры
- ❑ Типичные результаты – определение миссии, видения, системы ценностей и других общекорпоративных принципов



Стратегическое управление

- ❑ Определяет промежуточные цели и процедуры достижения заявленных позиций
- ❑ Типичные результаты – SWOT-анализ, бизнес-стратегия, бизнес-план, стратегические карты, ССП



Оперативное управление

- ❑ Переводит стратегические планы на уровень ежедневно исполняемых процедур
- ❑ Обеспечивают управление персоналом и дочерними структурами, планирование и контроль бизнес-процессов, управление финансами и т.д.

Контекстуальные компетенции

Управление организационными изменениями, обучающаяся организация и управление знаниями

«Каждая проблема, вызванная изменением, приводит к появлению решения, которое вызовет еще большее изменение, и в результате мы столкнемся с новой реальностью и с новым набором проблем. ...

Так как изменения не прекращаются, проблемы возникают постоянно. ... Всегда!!!»

Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации»

Особенности проектов изменений

- ☐ Разнообразные причины - инициативы по развитию, изменение рынка или структуры потребителей, слияния и приобретения, инициативы по совершенствованию качества или процессов
- ☐ Потребность в постоянном обучении – новизна и уникальность задач требует постоянной оценки и переосмысления полученных результатов для их последующего использования

Характеристики обучающейся организации

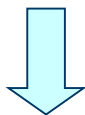
- ☐ Четкое и сильное видение, миссии и целей организации
- ☐ Сильная культура, ориентированная на изменения
- ☐ Ориентация на персонал и вовлечение персонала
- ☐ Ориентация на сотрудничество и взаимодействие, командную работу
- ☐ Ориентация на процесс, анализ и управление процессами
- ☐ Накопление и использование знаний

Контекстуальные компетенции

Микро политики и влияния в организации

Организационная политика

Организационная политика - это действия отдельных людей или групп для получения, развития и использования власти и ресурсов, нацеленных на определенные результаты, когда существует неопределенность и несогласованность выбора



Необходимо разделить полномочия между консультантом и заказчиком:

- ☐ Полномочия консультанта относятся к регулированию вопросов, связанных с экспертизой или методологией
- ☐ Полномочия консультанта зависят от его роли и ограничены этой ролью
- ☐ Неправильное распределение полномочий может привести к потере объективности
- ☐ Неформализованное распределение полномочий может спровоцировать ситуацию, когда заказчик необоснованно перекладывает ответственность за принятия содержательных или управленческих решений на консультанта



Необходимо выявить распределение полномочий у заказчика:

- ☐ Это позволит определить ключевые стороны, интересы которых могут быть затронуты
- ☐ Это позволит идентифицировать оппонентов
- ☐ Это позволит спрогнозировать очаги сопротивления и наметить адекватные мероприятия

Рынок управления проектами

Компании, специализирующиеся на управлении проектами

№	Компания	Специализация
1	Проектная практика	Консалтинг Обучение Аутсорсинг Проектного офиса Внедрение MS Project
2	ПМСОФТ	Внедрение Oracle Primavera Консалтинг Обучение
3	Спайдер	Внедрение Spider Project Консалтинг Обучение
4	ПМ Эксперт	Обучение Консалтинг Аутсорсинг Проектного офиса
5	Богданов и партнеры	Внедрение MS Project Обучение Консалтинг

Прочие компании – практику внедрения СУП имеют практически все консалтинговые компании

Рынок управления проектами

Компании, специализирующиеся на управлении проектами

Типичный “Специалист”

является нишевой компанией и в силу этого



1. Ориентируется исключительно на свои ограниченные возможности и навязывает заказчикам соответствующие решения
2. Рассматривает СУП как автономную систему и в принципе не обладают компетенциями по ее интеграции в корпоративную систему управления

Идеальный “Консультант”

обладает широкой продуктовой линейкой и в силу этого



1. Ориентируется исключительно на потребности заказчика и подбирает наиболее адекватную комбинацию решений
2. Рассматривает СУП как один из элементов корпоративной системы управления и предлагает решения (методологические и программные) во всех смежных областях – проектное бюджетирование, управление поставками в проектах, проектный документооборот, проектная система мотивации, коммуникации в проектах, мониторинг и аналитика по проектной деятельности



Часть 2. Предмет консалтинга в управлении проектами

Консалтинговые продукты в области управления проектами



Корпоративная система менеджмента проектной деятельности

Методология управления проектом

Цели

Достижение результата

Критерии и ограничения

Соответствие
требованиям к продукту

Соблюдение
сроков

Соблюдение лимита
затрат

Области и стадии управления проектом

Управление
интеграцией

Управление
содержанием

Управление
сроками

Управление
стоимостью

Управление
рисками

Управление
персоналом

Управление
стейкхолдерами

Управление
коммуникациями

Управление
качеством

Управление
контрактами

Стадии управления проектам:

Инициация, Планирование, Организация выполнения и контроль, анализ и регулирование, Завершение

Организационные и технические решения

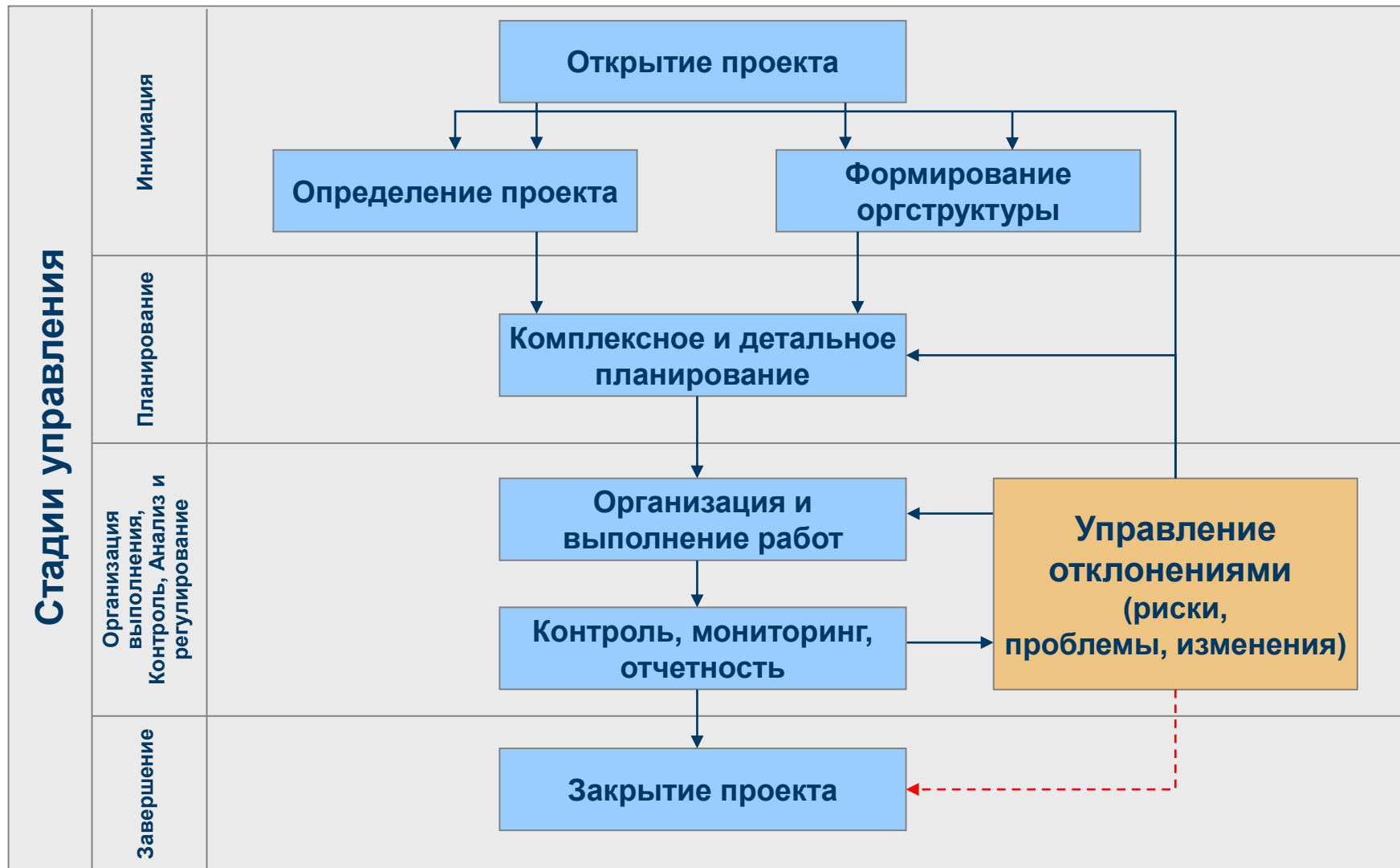
Стандарт управления проектами: Концепция, Методика, Операционный стандарт

Автоматизированный комплекс управления проектами: Пакеты прикладных программ календарно-ресурсного планирования, управления документами, управления персоналом и т.д.

Проекты в жизненном цикле объекта



Процессы управления проектом



Неудачный проект – правило или исключение

Процесс создания программного обеспечения почти никогда не укладывается в запланированные сроки и бюджет

Созданные в результате этого процесса программы почти никогда не оправдывают возлагавшихся на них надежд

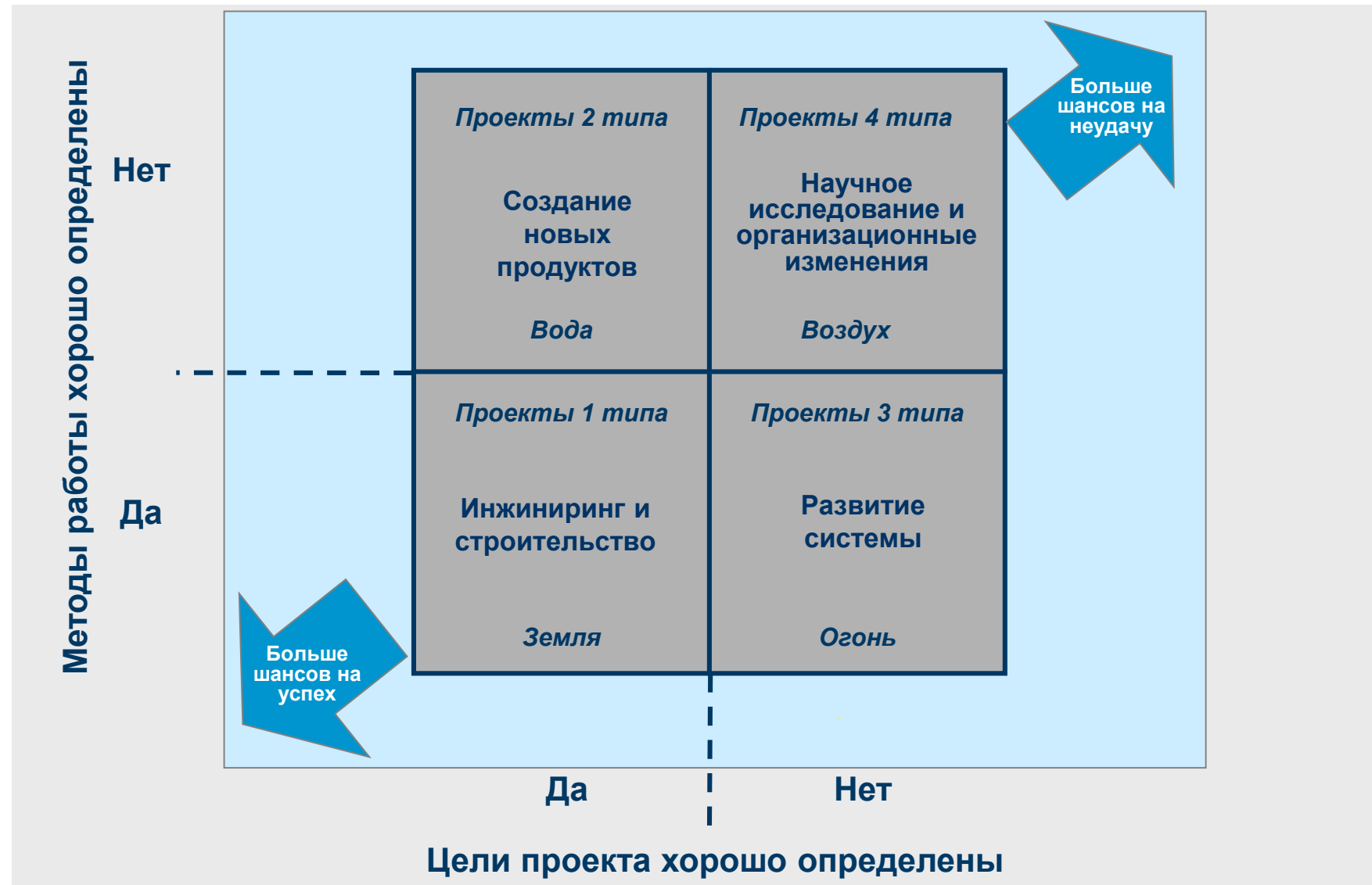
«Большой скачок»

Категория	1994 год	2004 год
Время выполнения (по отношению к первоначальным оценкам)	Плюс 164%	Плюс 84%
Затраты (по отношению к первоначальному бюджету)	Плюс 180%	Плюс 56%
Доля успешных проектов	16%	29%
Доля незавершенных проектов	31%	18%

Общая статистика

Проекты	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2010	2012
Успешные	16%	27%	26%	28%	34%	29%	35%	37%	39%
Проблемные	53%	33%	46%	49%	51%	53%	46%	42%	43%
Провальные	31%	40%	28%	23%	15%	18%	19%	21%	18%

Возможность неудачи заложена в природе проектов



Кейс №1.

Чем может помочь консультант по управлению проектами?



Аудит проекта внедрения корпоративной информационной системы

Крупное российское промышленное предприятие

Аудит проведен компанией IBS

Кейс №1: Проект и текущие обстоятельства

Проект

Внедрение корпоративной информационной системы промышленного предприятия на промышленной платформе класса 1С.

Среди целей проекта, в частности, определено:

- резко повысить организационный уровень управления производством за счет информационной согласованности работы цехов и производственных площадок предприятия;
- наладить оперативный учет в реальном масштабе времени в режиме «сегодня на сегодня»;
- повысить информационную интеграцию управлений и отделов предприятия, ускорить документооборот между службами;
- интегрировать оперативный и бухгалтерский контуры управления;
- интегрировать информационные потоки автоматизированных систем управления технологическими процессами.

Функциональный объем проекта включает

- Финансовое управление – автоматизация 14 функциональных областей;
- Управление персоналом – автоматизация 2 функциональных областей;
- Операционное управление – автоматизация 10 функциональных областей.

Плановая продолжительность проекта – 327 рабочих дней

Кейс №1: Проект и текущие обстоятельства

Подпроекты

- Администрирование и средства развития системы
- Классификация и унификация производственных ресурсов
- Учет запасов готовой продукции
- Учет запасов основных материалов
- Учет запасов прочих ТМЦ
- Управление продажами
- Управление закупками
- Технологическая подготовка производства
- Учет материальных потоков в производстве
- Управление производством
- Бухгалтерский учет ТМЦ и МБП
- Учет расчетов с контрагентами
- Учет операций с денежными средствами и их эквивалентами
- Учет операций по кассе и расчетов с подотчетными лицами
- Учет ОС, НМА и капвложений
- Учет затрат на вспомогательное производство
- Налоговый учёт
- Главная книга. Сводная бухгалтерская отчетность
- Финансовое управление. Нормативно-справочная информация
- Оперативное финансовое управление
- Долгосрочное финансовое управление
- Калькулирование плановой себестоимости
- Калькулирование фактической себестоимости
- Учет кадров
- Штатное расписание, Табельный учёт, Расчёт заработной платы
- Управление качеством
- Управление техническим обслуживанием и ремонтом оборудования

Кейс №1: Проект и текущие обстоятельства

Заказчик

- Крупный производитель продукции производственного назначения.
- Численность персонала – около 3000 человек.
- Организационная структура компании: традиционная для промышленного предприятия
- ИТ-служба (Отдел АСУ): 10 человек, включая ИТ-директора; никто из сотрудников не имеет опыта участия в серьезных проектах внедрения систем корпоративного уровня.

Обстоятельства

- Проект инициирован высшим руководством компании.
- Исполнитель оценил продолжительность проекта в 2,5 года, однако Заказчик настаивал на существенном сокращении сроков исполнения проекта.
- Исполнитель подготовил вариант «быстрого прохода» с максимальным распараллеливанием работ по различным направлениям, выдвинув в качестве условия выполнения Заказчиком значительного объема работ своими силами (настройки, тестирование).
- Условие было принято Заказчиком. В команду проекта со стороны Заказчика было включено 126 человек (от руководителей департаментов до рядовых исполнителей).
- Плановый срок выполнения проекта был сокращен до 14 месяцев, практически параллельно были запущены все подпроекты.

Задание: Проанализировать Устав проекта и выявить проблемные зоны

Обстоятельства

Устав проекта был сформирован на этапе подготовки к конкурсу в условиях очень ограниченного времени и отсутствия подробной информации о Заказчике. Поэтому в значительной степени документ был сформирован на основе типового шаблона.

Куратор проекта, опасаясь того, что Устав не учитывает каких-либо важных обстоятельств, поручает назначенному руководителю проекта проанализировать документ.

Задание:

Изучите содержание разделов Устава проекта и определите возможные негативные последствия для проекта:

- **Группа 1** – анализирует содержание проекта
- **Группа 2** – анализирует сроки выполнения проекта
- **Группа 3** – анализирует команду проекта

Задание: Проанализировать Устав проекта и выявить проблемные зоны

Содержание проекта (пример описания из Устава проекта)

Верхний уровень декомпозиции

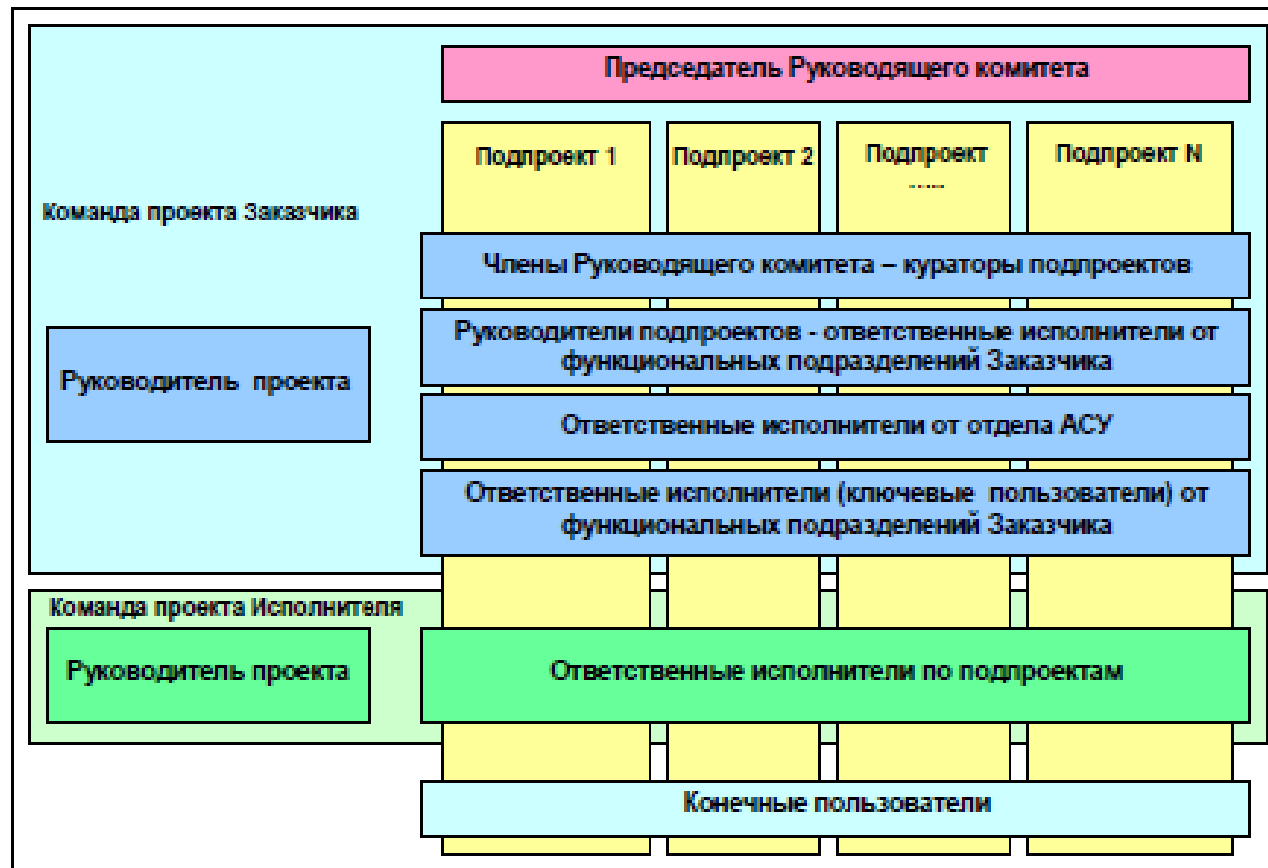
1. Предварительный этап
2. Поставка и установка системы
3. Обучение команды проекта
4. Моделирование системы
5. Конфигурирование и прогон контрольного примера
6. Этап ввода в эксплуатацию

Нижний уровень декомпозиции

- 5.1. Конфигурирование и настройка параметров системы
- 5.2. Доработка расчетных функций
- 5.3. Доработка отчетов системы
- 5.4. Доработка экранов системы
- 5.5. Настройка ролей конечным пользователям
- 5.6. Подготовка данных Заказчиком для ввода в систему
- 5.7. Подготовка и ввод данных контрольного примера
- 5.8. Прогон контрольного примера
- 5.9. Документирование результатов прогона
- 5.10. Дополнительная настройка по результатам прогона
- 5.11. Разработка рабочих инструкций конечным пользователям
- 5.12. Установка и тестирование КТС
- 5.13. Разработка плана мероприятий по вводу системы в эксплуатацию
- 5.14. Утверждение системы Руководящим комитетом
- 5.15. Документальное оформление
- 5.16. Утверждение технического акта завершения этапа

Задание: Проанализировать Устав проекта и выявить проблемные зоны

Команда проекта (пример описания из Устава проекта)



Пример

Начальник ПЭС:

Куратор подпроекта

- Калькулирование плановой себестоимости

Руководитель подпроекта

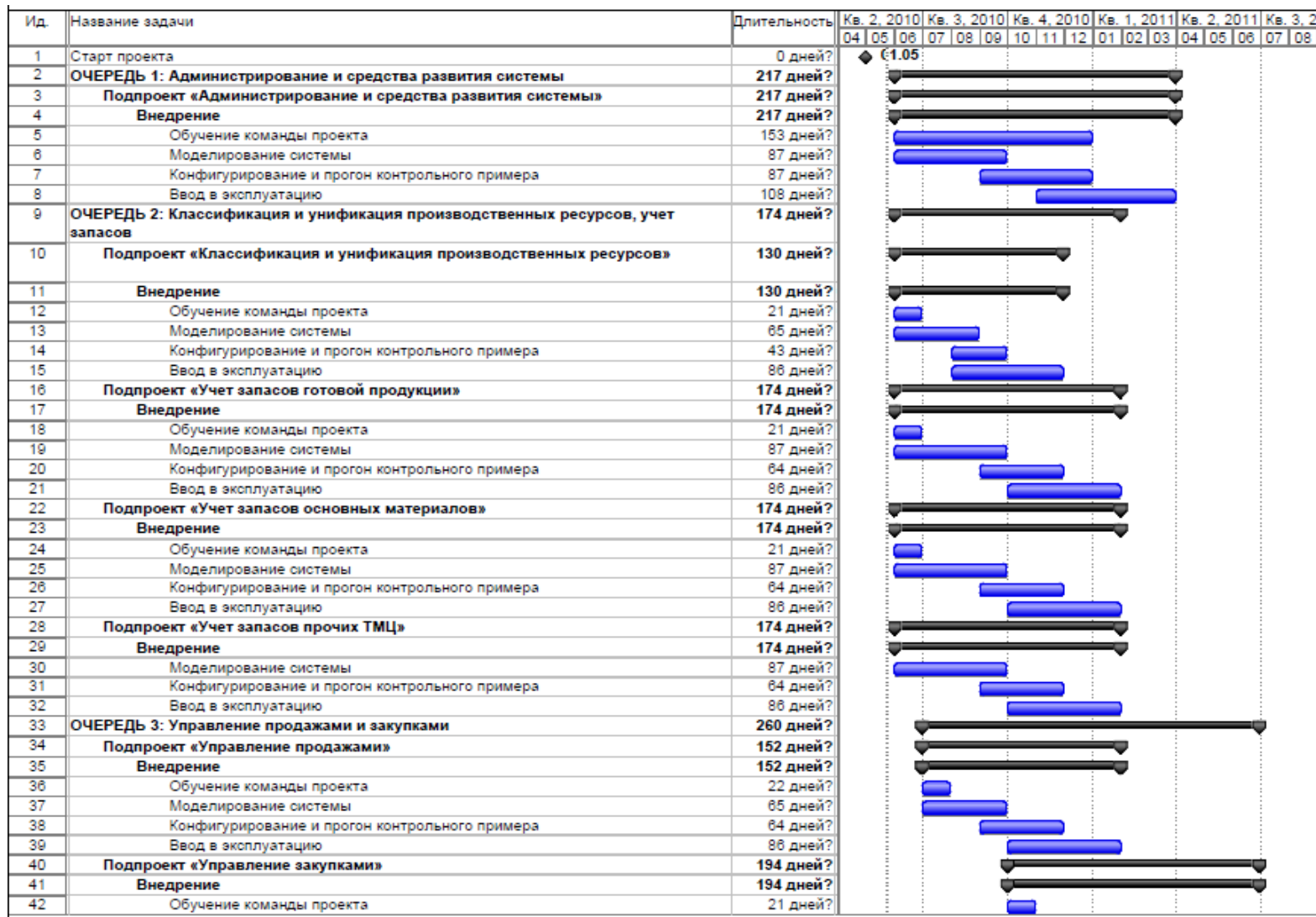
- Финансовое управление
- Нормативно- справочная информация
- Долгосрочное финансовое управление

Ответственный исполнитель от функциональных подразделений

- Калькулирование фактической себестоимости
- Технологическая подготовка производства

Задание: Проанализировать Устав проекта и выявить проблемные зоны

Календарный план проекта (пример описания из Устава проекта)

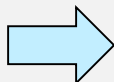


Задание: Что произошло в проекте

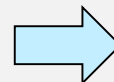
Управление содержанием проекта

Недостаточная степень детализации работ ввела в заблуждение заказчика. Он недооценил сложность проекта и переоценил свои возможности. Как следствие была принята неверная стратегия реализации проекта. Вариант «быстрого прохода» практически сразу показал свою несостоятельность.

**Недооценка
сложности проекта**



**Переоценка собственных
ресурсных возможностей**

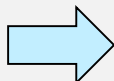


**Неверная стратегия
реализации проекта**

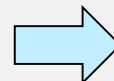
Управление командой проекта

Оценка необходимых и доступных ресурсов Заказчиков не была проведена. Совмещение ролей руководителя подпроекта и руководителя подразделения породило конфликт интересов при выделении ресурсов в проект. В силу наложения проектных работ на критичные работы по основной деятельности в запланированном объеме ресурсы не выделялись. Все это привело к существенным задержкам по «вине заказчика».

**“Запланированный”
дефицит ресурсов**



**Конфликт интересов при
выделении ресурсов**

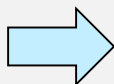


**Недостаток ресурсов
Заказчика в проекте**

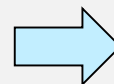
Управление сроками проекта

Длительность работ определялась на основании директивных сроков завершения и не основывалась на анализе реальной доступности ресурсов Заказчика. Не в полной мере учитывались зависимости между подпроектами. Как следствие срывы сроков по отдельным проектам приводили к задержкам в смежных проектах и далее к неконтролируемому лавинообразно нарастающему переносу сроков.

**Срыв сроков отдельных
подпроектов**



**Задержки с исполнением
смежных подпроектов**



**Нарастающее
отставание**

Кейс №1: Что произошло в проекте? Почему так получилось?

Результаты аудита проекта

На момент проведения аудита срок выполнения проекта был уже **превышен на 70%** (546 дней при плане 327 дней)

Оптимистичная оценка ожидаемого срока завершения – 630 дней, то есть, практически, **100% превышения** планового срока (оценка дана подрядчиком, внедряющим систему).

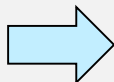
Особенно плохой была ситуация с управлением рисками.



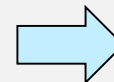
Управление рисками проекта

Оценка рисков носила формальный («рекламный») характер, особенности проекта не учтены. Заказчик принял оценку рисков проекта «на веру». В силу формального подхода к оценке рисков никакие мероприятия по их снижению не планировались. В ходе проекта управление рисками не проводилось, негативные явления выявлялись только, когда они превращались в проблемы.

Формальный подход



Излишний оптимизм



Поверхностное планирование

Кейс №1: Что произошло в проекте? Почему так получилось?

№	Группа рисков	Ранг	Комментарии
1	Риски по выполнению функциональных требований	1 / 3	Риск минимален, т.к. система «XYZ®» имеет полный набор функций, необходимый для автоматизации предусмотренных по договору функций, и работа с фирмой-разработчиком системы позволит кастомизировать функционал в соответствии с особенностями предприятия
2	Риски по срокам проекта	2 / 4	Риск связан с возможными задержками заполнения информационной базы системы и недостаточно выделения времени на работу по проекту со стороны предприятия
3	Риски по выполнению графика финансирования	3	Риск связан с финансовым состоянием Заказчика, которое в большей степени зависит от общей экономической ситуации в стране
4	Риски по превышению бюджета проекта	2 / 4	Риск связан с возможностью превышения объемов работ Исполнителя, а также с возможностью затягивания проекта по причинам п.2 и 3
5	Риски по освоению системы персоналом предприятия	1 / 4	Риск минимален, т.к. система имеет интуитивно-понятный интерфейс и приближена к технологии обработки информации на промышленных предприятиях
6	Риски по возможности сопровождения системы ИТ службой предприятия	1 / 5	Риск минимален, поскольку заключен договор на сопровождение с Исполнителем, а ИТ-служба адекватно укомплектована
7	Риски надежности поставщика	1 / 3	Риск минимален, т.к. поставщик занимает стабильное положение на рынке по внедрению и сопровождению системы

[Конец кейса]



Часть 3. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами

Основные подходы к управлению проектами и программами

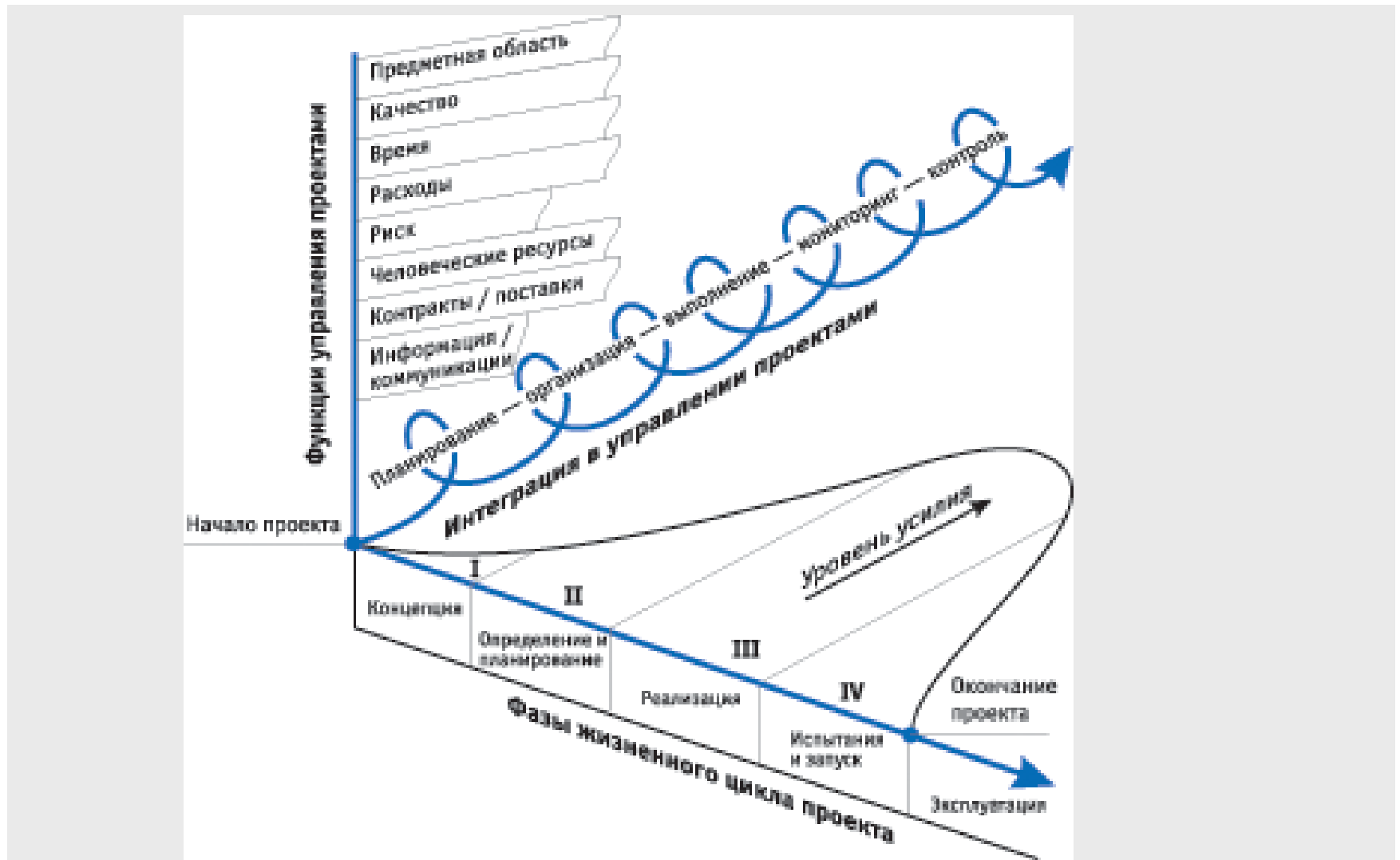


Управление строительными проектами в корпоративном окружении, 1983



Использованы материалы статьи Макса Уайдмана «Моделирование в управлении проектами», Управление проектами, 2005,1-2

Взаимосвязь «Функция – процесс – время» в управлении проектами, 1983-1987



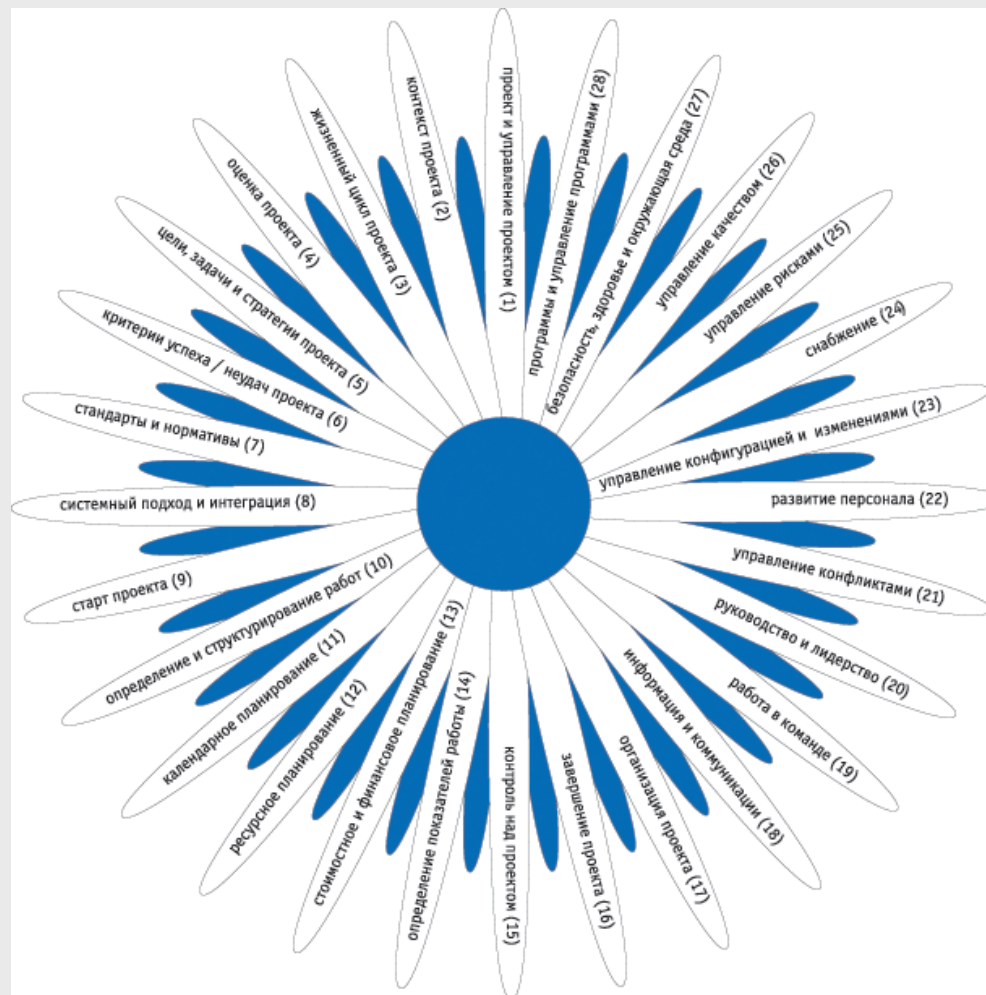
Использованы материалы статьи Макса Уайдмана «Моделирование в управлении проектами», Управление проектами, 2005,1-2

Окружение «Свода знаний по управлению проектами», 1987



Использованы материалы статьи Макса Уайдмана «Моделирование в управлении проектами», Управление проектами, 2005,1-2

«Подсолнечник» IPMA, 1996



Использованы материалы статьи Макса Уайдмана «Моделирование в управлении проектами», Управление проектами, 2005,1-2

Системная модель управления проектами СОВНЕТ

Субъекты управления

Основные участники и их проектные команды

1. Инвестор

2. Заказчик

3. Генконтрактор

4. Генподрядчик

5. Исполнители

6. Соисполнители

7. Прочие

Команда проекта (программы, портфеля)

1. Менеджер проекта и команда УП

2. Менеджер программы и команда УП

3. Менеджер портфеля и команда УП

4. Менеджеры ПОД в организации

5. Функциональные менеджеры проекта и члены команд

Объекты управления

Проекты, программы, портфели

1. Проекты

2. Программы, портфели

3. Проектно-ориентированная деятельность организации

Фазы жизненного цикла проекта

1. Концепция

2. Планирование и проектирование

3. Реализация

4. Завершение

Процессы управления

Функциональные области

1. Управление интеграцией

2. Управление содержанием

3. Управление сроками

4. Управление стоимостью

5. Управление рисками

6. Управление персоналом

7. Управление стейкхолдерами

8. Управление коммуникациями

9. Управление качеством

10. Управление контрактами

Стадии процесса управления

1. Инициация

2. Планирование

3. Организация и контроль

4. Анализ и регулирование

5. Закрытие

Стандарты управления проектами

От руководителей проектов зависит многое, но, безусловно, не все:



- Для успешной и эффективной работы руководителя и всей команды проекта должны быть созданы определенные **условия**, позволяющие в полной мере реализовать их возможности.
- Одним из таких условий является наличие корпоративной **норм** и культуры управления проектами, закреплённой в форме **стандарта**

Уровни стандартизации

- Международные стандарты управления проектами
- Национальные стандарты управления проектами
- Корпоративные стандарты управления проектами

Что требуется от стандартов в области управления проектами

Определить:

- Предмет управления проектами
- Роли участников проектов
- Общий язык / терминологию

Способствовать:

- Развитию и оценке практики управления проектами
- Выделению, оценке и развитию различных групп профессионалов в области управления проектами

Быть основой для:

- Квалификации и сертификации практик управления проектами и отдельных профессионалов

Стандартизации в управлении проектами подлежат:

- **Объекты** (проекты и организации) - элементы, описываемые в виде **гlossариев, процессов и методов.**
- **Субъекты** (люди) – элементы **описываемые в форме требований к квалификации**

Использованы материалы L.Crauford / G.Caupin

Использованы материалы В.Михеева

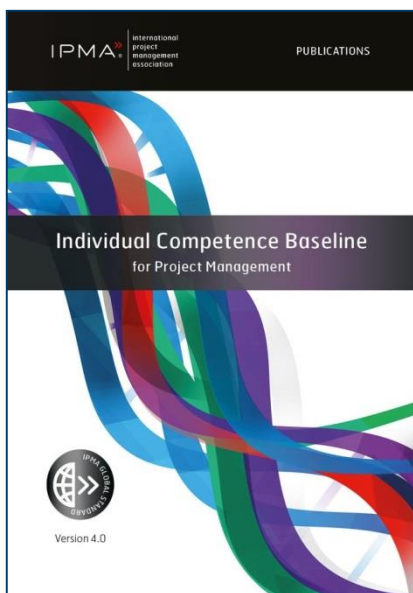
PMBOK Guide ®

- С 1999 г. является национальным стандартом США, как «гlossарий терминов и сокращений» в области управления проектами.
- Третья редакция PMBOK Guide® 2000 Ed. (предыдущие издания – 1987 и 1996 гг.) подтверждена в качестве стандарта ANSI в марте 2001 г.
- Основа – процессная модель (операционный PM)
- Популярность PMBOK Guide® объясняется простотой представления
- Простота PMBOK Guide® достигнута за счет применения упрощенной (процессной) модели управления проектами применительно к обособленным проектам
- Не нашли должного отражения стратегический МП, менеджмент по проектам, мультипроектное управление и др.

Другие стандарты PMI

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)
- Practice Standard for Work Breakdown Structures
- Project Manager Competency Development Framework
- Government Extension to the PMBOK® Guide
- Construction Extension to the PMBOK® Guide
- Practice Standard for Earned Value Management
- The Standard for Program Management
- The Standard for Portfolio Management
- Practice Standard for Scheduling
- Practice Standard for Project Configuration Management
- Unified Project Management Lexicon
- Practice Standard for Risk Management

Профессиональные квалификационные стандарты

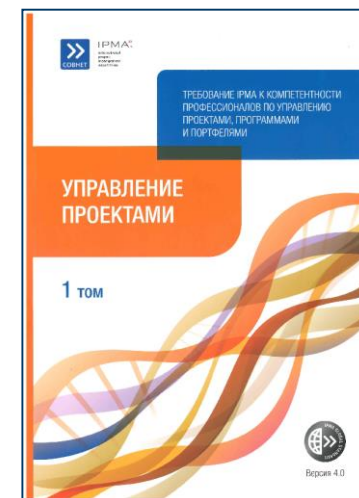


Базовый стандарт международной профессиональной организации IPMA

- International Competence Baseline IPMA - ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0, 1999
- International Competence Baseline IPMA - ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0, 2006
- IPMA Individual Competence Baseline for Project Management. Version 4.0, 2015
- «Глаз» компетентности отражает взаимодействие контекстуальных (5), поведенческих (10) и технических (13) элементов компетентности

Национальный стандарт Ассоциации Управления проектами (СОВНЕТ)

- Требования IPMA к компетентности профессионалов по управлению проектами, программами и портфелями, СОВНЕТ, Москва, 2019



Система стандартов IPMA

Оценка асессорами



Модуль О («Организация»)

Компетентность организации
в области управления проектами

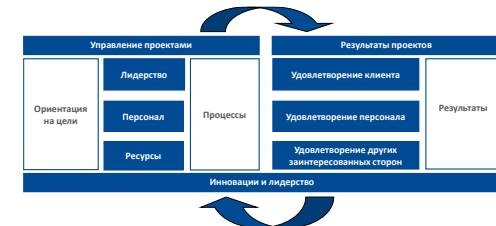
Модуль И («Индивидуумы»)

Компетентность отдельных
руководителей проектов, сотрудников и
заинтересованных сторон на основе
ICB 4.0

Модуль П («Проект»)

Применение системы управления
проектами и результаты избранных
проектов на основе «модели IPMA
Project Excellence»

Самооценка



Историческая справка

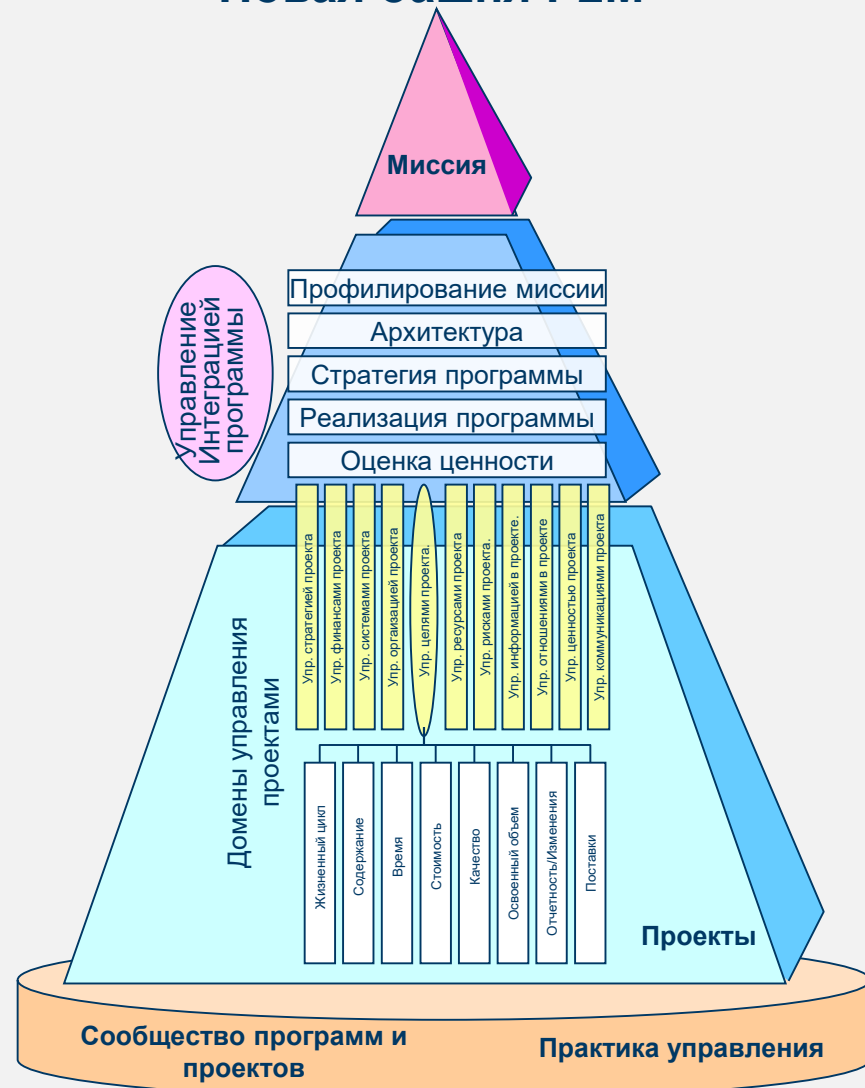
Стандарт Р2М разработан по заказу правительства Японии Ассоциацией развития инженерии Японии (ENAA) и Ассоциацией управления проектами Японии (PMAJ) под руководством профессора Шигенобу Охара

С 2001 года является национальным стандартом Японии по УП. В настоящее время действует в редакции 2008 г.

Особенности Р2М

- Ориентирована на особенности японских менеджеров среднего звена, отличающихся стремлением к исследованиям, преданностью компании и отдающих предпочтение командной работе
- Отображает особенности японского общества, в частности, понимание необходимости постоянных изменений в развивающейся компании
- Переосмысливает систему трансформации идей в создание новых ценностей

“Новая башня Р2М”



GAPPS

Глобальный стандарт компетентности, основанный на выполнении

Что должны уметь делать
специалисты



Составные части (Units and
Elements) / Специфические
конечные результаты

Требуемый уровень
выполнения задач



Критерии выполнения /
Критерии асессмента

Обстоятельства, в которых
этот уровень должен
демонстрироваться



Уровень сложности проекта

APM, Великобритания

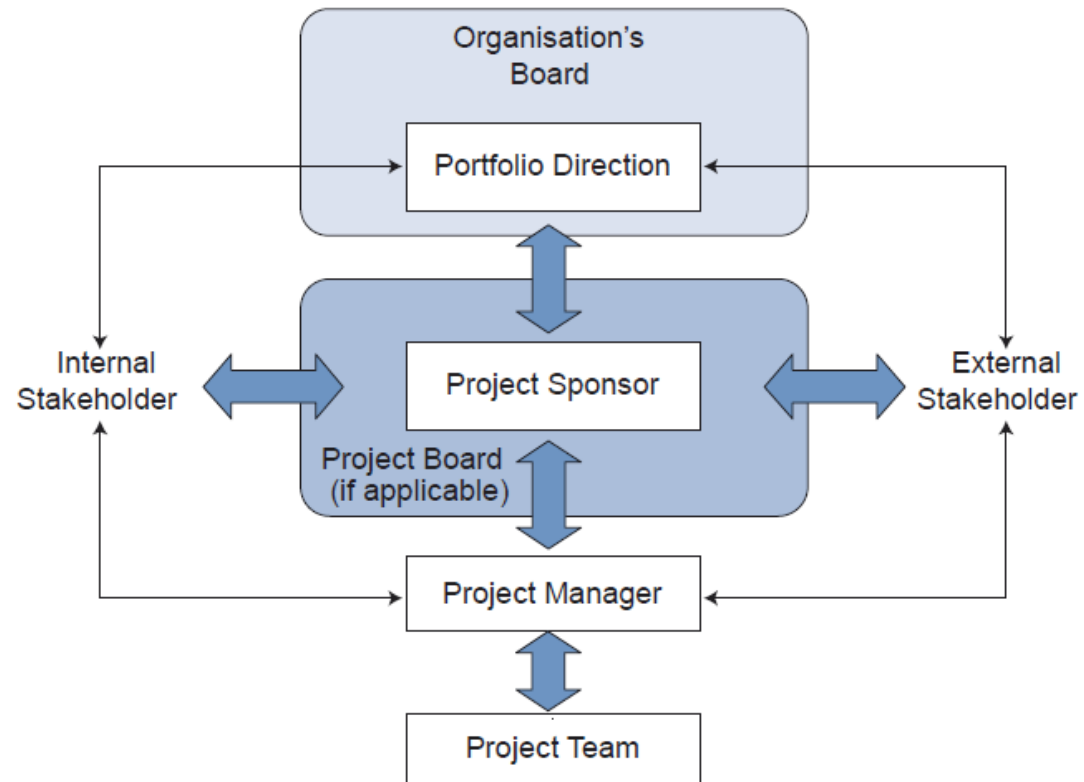
Стандарты Project Governance

A Guide to governance of Project Management



Вопросы, указывающие на наличие проблем управления проектами, решить которые можно только на уровне корпоративного управления

A Guide to the Governance Aspects of Project Sponsorship



Описывает условия, необходимые для успешной работы спонсора проекта, и требования к его профессиональным и человеческим качествам

Кейс №2.

Как перейти от рамочного стандарта к корпоративному?

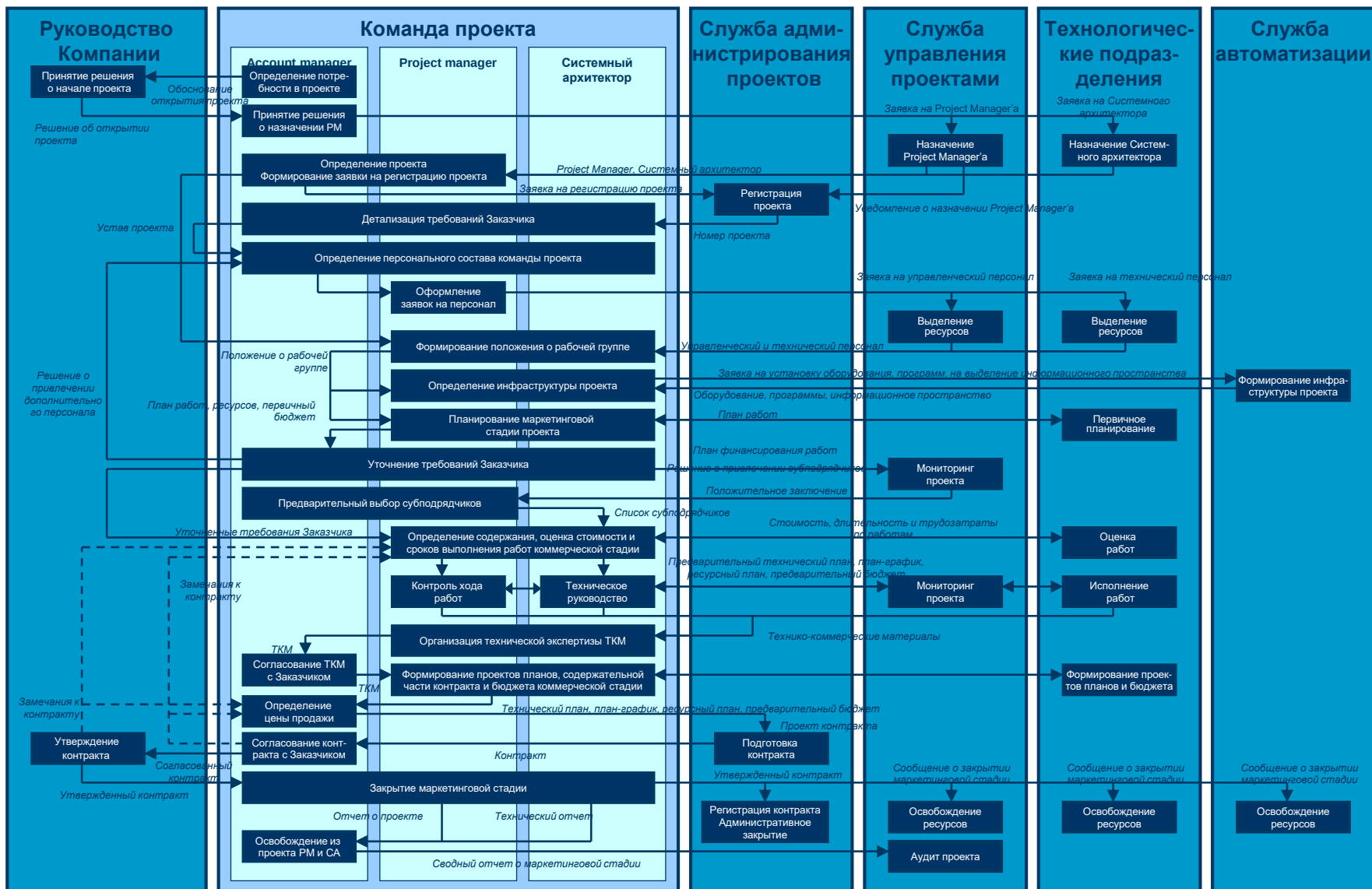


Корпоративный стандарт управления проектами

IBS

Разработан консультантами IBS

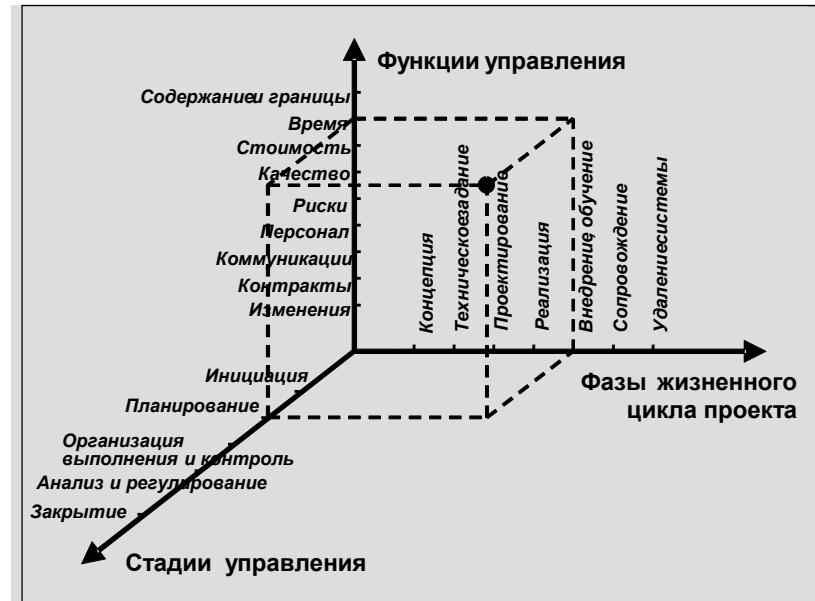
Первая попытка формализации



Принципы построения стандарта

Специализация

включение в стандарт предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к проектной деятельности именно на этом предприятии и в привязке к реалиям этого предприятия



Детализация

степень подробности объяснений или предписаний как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами



Стандарт управления проектами IBS, 2001



Стандарты

это документы, которые не должны допускать различных трактовок и которые должны быть понятны каждому сотруднику предприятия, поэтому

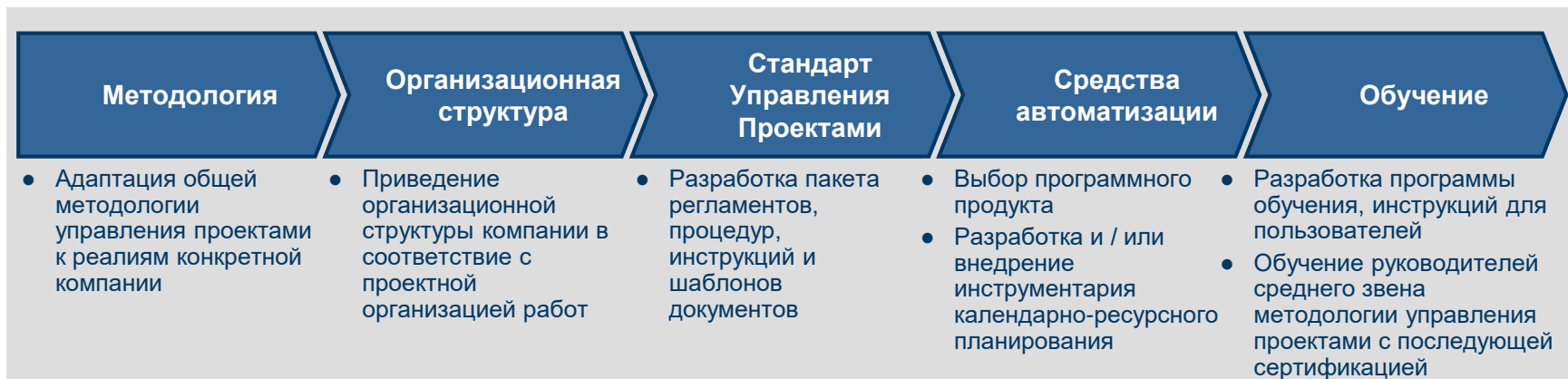


1. Стандарт должен содержать определения основных используемых терминов.
2. Не следует применять в стандарте ни эти термины на английском языке (хотя упоминание английского аналога, безусловно, полезно), ни их транслитерацию на русский язык.

[Конец кейса]

Общая схема внедрения системы управления проектами

Первая очередь



Вторая очередь



Стандарт управления проектами в системе управления предприятием





Часть 4. Управление проектами для топ-менеджеров

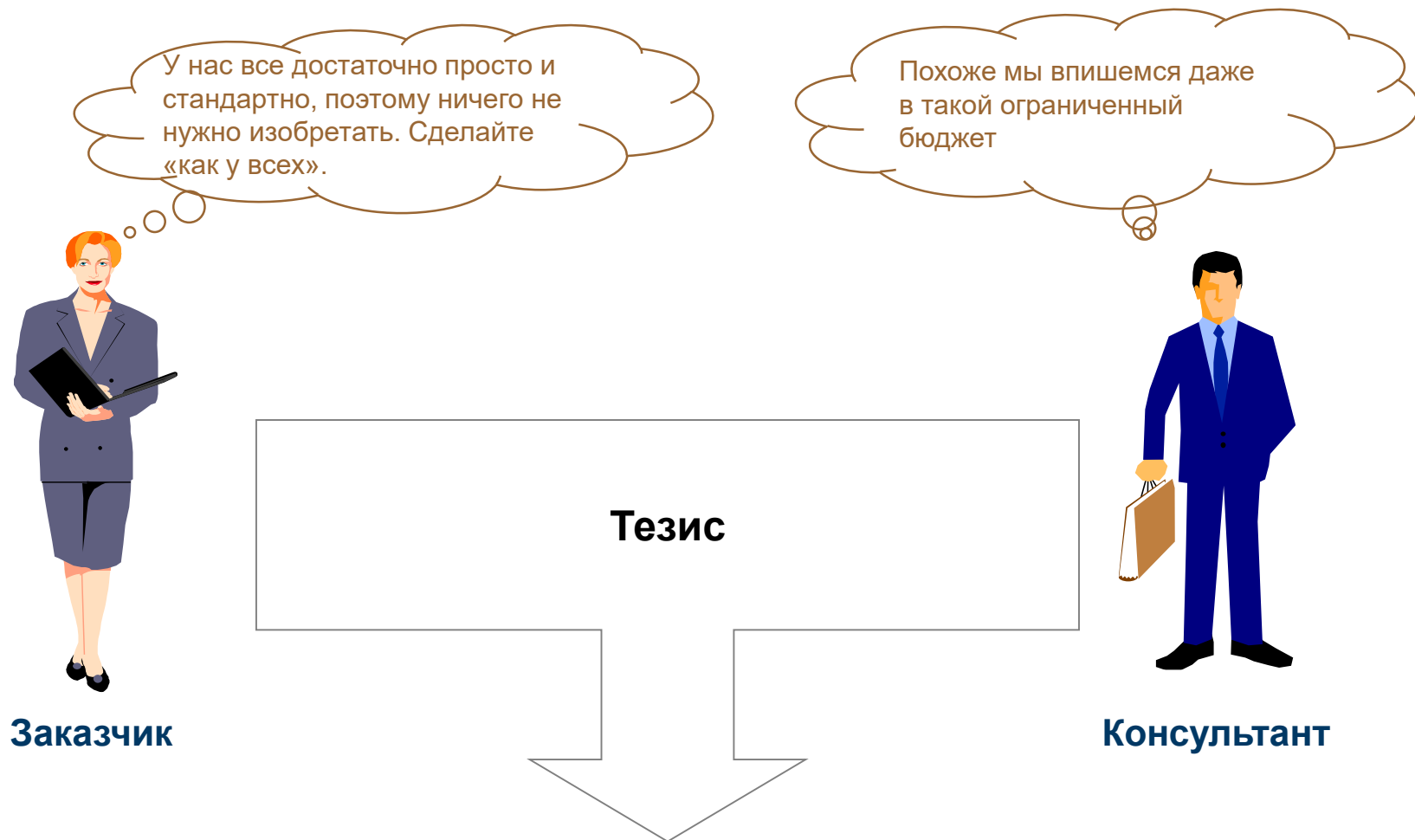
Кейс №3.

Ловушки типовых решений



**Размышления и уроки внедрения систем
управления проектами**

«Кажется, нам это подойдет!..»



Типовое решение - его можно сделать быстро и недорого, оно выгодно и для заказчика и для консультанта.

«Опять ничего не получилось!..»



Типовое решение – это неработоспособный продукт плюс (вернее – минус) финансовые потери для Заказчика и имиджевые и/или финансовые потери для Консультанта.

Кто виноват? Что делать?

Причина конфликта –

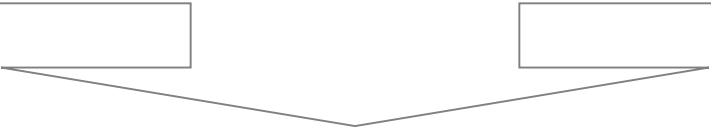
заблуждение заказчиков, а иногда и консультантов, относительно роли и места “project management”, в корпоративной системе (стандарте) управления проектами.

Эти инструменты необходимы, но эффективно работают они только, будучи гармонизированными с общими процессами управления компанией и поддержанными определенным уровнем управленческой культуры.

Порочный круг –

типовое решение не заработает, пока нет соответствующей управленческой культуры, но откуда взяться этой культуре, если мы не можем внедрить даже типовые решения?

Синтез



Вариант 1. Рассматривать типовое решение в качестве не более чем прототипа будущего стандарта, возможно еще очень далекого от желаемого результата

Вариант 2. Рассматривать типовое решение, как этап реализации сквозной стратегии развития, учитывающей уровень зрелости управленческой культуры компании

Типовые решения и уровень зрелости компании

Выводы:

- Типовые решения в области управления проектами - это решения не «на века».
- Срок жизни этих решений ограничивается временем, в течение которого они адекватны уровню развития корпоративной культуры организации.
- Долгая жизнь типового решения – это не достоинство, а скорее, тревожный симптом, свидетельствующий о том, что компания слишком долго задержалась на текущем витке развития

Примеры типовых решений для уровней зрелости компании по модели (PM)² - Project Management Process Maturity Model

№	Уровни зрелости	Типовые решения
5	«Совершенствование» - постоянное улучшение процессов управления проектами	Стратегический проектный офис Сертификация процессов База знаний
4	«Интеграция» - интегрированное мультипроектное планирование и контроль	Корпоративная автоматизированная система управления проектами и портфелями проектов
3	«Управление» - систематическое планирование и контроль проектов	Типовой комплект процедур и шаблонов управленческих документов и отчетов
2	«Планирование» - индивидуальное планирование проектов	Настольная автоматизированная система управления проектами Сертификация специалистов
1	«Хаос» - базовые процессы управления проектами	Стандартный учебный курс по управлению проектами

Уроки для заинтересованных сторон

Для Заказчика:

При внедрении системы управления проектами выбирать нужно не отдельные типовые решения, а путь развития.

Для Консультанта:

При внедрении типовых решений, следует предлагать заказчику не просто отдельно взятый продукт, но стратегию внедрения проектного подхода, подкрепленную на разных стадиях различными продуктами.

Эта стратегия может базироваться на одной из известных моделей зрелости или быть собственным ноу-хау консультанта.

Для обеих сторон



Настоящий успех возможен только, в том случае, когда философия развития компании, заложенная в стратегии, предлагаемой консультантом, полностью разделяется заказчиком

[Конец кейса]

Сценарии развития Системы менеджмента проектной деятельности



P – “Профи”

S – “Слалом”, или
“Шизофрения”

W – “Выжидающий”, или
“Будем посмотреть”

E – “Энтузиаст”

Политика компании по управлению проектами

Политика управления проектами

основополагающий (короткий) документ, определяющий принципы управления проектами в компании и разграничивающий сферы ответственности различных подразделений и отдельных должностных лиц компании при осуществлении деятельности, реализуемой в проектной форме.

Основные составляющие Политики управления проектами –

- классификация проектов
- жизненные циклы проектов
- функциональные роли и ответственность участников проектов
- организационные структуры в проектах
- укрупненные схемы (регламенты) взаимодействия участников в рамках основных процессов управления проектами

Процессы или проекты?

Для многих производственных задач, решаемых современными компаниями, невозможно заранее утверждать, какая форма решения этих задач окажется более эффективной – процессная или проектная

Операционная деятельность

- решение повторяющихся задач в рамках стационарных технологических или деловых процессов

Проекты

- решение уникальных задач в заданные сроки в рамках специально выделенного бюджета

Критерий выбора формы управления

- экономическая эффективность («ручная работа» всегда обходится дороже чем конвейер)

Проектно-ориентированное управление (Management by Projects) —

- управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задачи, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Примеры проектов и операционной деятельности

ИТ служба

Проекты —

- Внедрение информационных систем
- Прокладка телекоммуникационных сетей
- Установка оборудования, требующего наладки

Операционная деятельность —

- Архивирование данных
- Регистрация запросов пользователей
- Устранение неисправностей
- Консультирование пользователей

Управление по охране труда

Проекты —

- Внедрение АРМ инженера по охране труда

Операционная деятельность —

- Аттестация рабочих мест
- Аттестация персонала по технике безопасности
- Выполнение предписаний органов надзора (инспекция пожарного надзора, санитарно-эпидемиологического надзора и т.д.)

Проекты и процессы - «туда и обратно»

В жизни каждого процесса часто возникают моменты, когда его целесообразно рассматривать как проект, например:

- пилотные прогоны новых или изменившихся процессов
- опасность срыва сроков при высокой цене потерь
- обслуживание VIP клиентов

В жизни каждой компании рано или поздно возникает необходимость представления проекта как унифицированного процесса:

- большое количество проектов разной степени сложности
- низкая эффективность исполнения проектов

Классификация бизнес-процессов

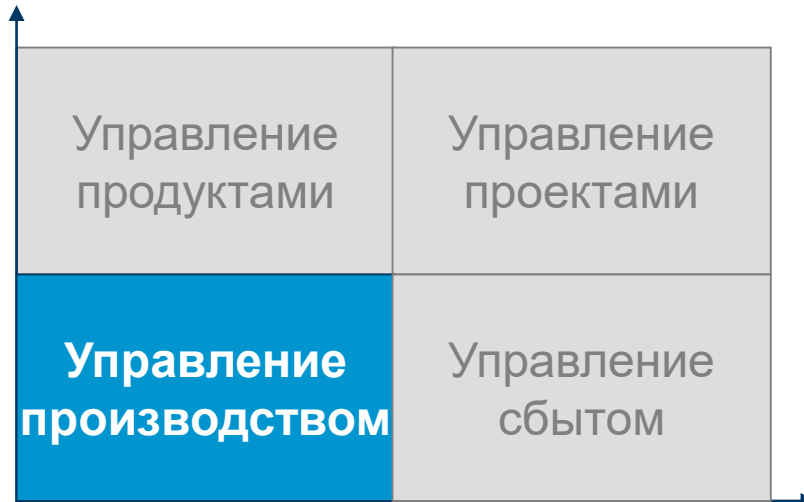


Структура бизнес-процессов и стратегии развития компании



Управление производством:

снижение издержек

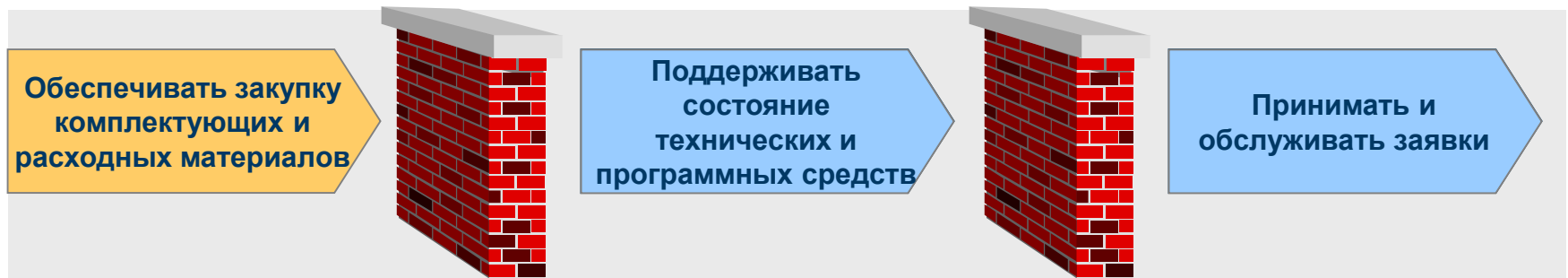


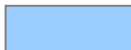
Применяется в случаях, когда продукт ориентирован на удовлетворение неизменной возникающей многократно потребности

Бизнес-процессы выстраиваются в соответствии с технологией и являются уникальными для каждого бизнеса

Границы процессов в основном определяются положениями о подразделениях

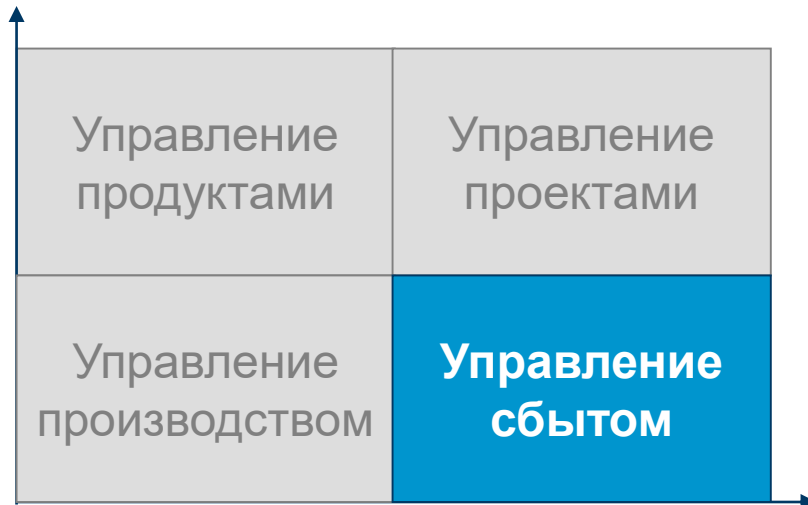
Пример: бизнес-процессы ИТ службы по сопровождению и поддержке информационных систем



 Процессы, в которых возникает потребность в проектном управлении

Управление сбытом:

организация продаж и удержание клиентов

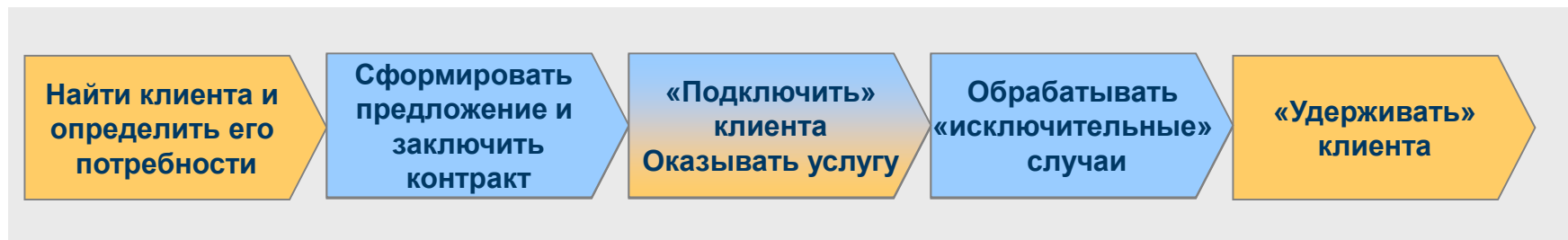


Применяется, когда потребление продукта носит растянутый во времени, возобновляемый характер.

Бизнес-процессы носят сквозной характер и ориентированы на поддержание отношений с клиентом. Структура процессов практически не зависит от вида бизнеса.

Границы процессов определяются стадиями взаимоотношений с клиентами.

Пример: бизнес-процессы компании, предоставляющей услуги аутсорсинга в области ИТ



Процессы, в которых возникает потребность в проектном управлении

Управление продуктами:

максимальное удовлетворение потребностей клиентов

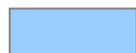
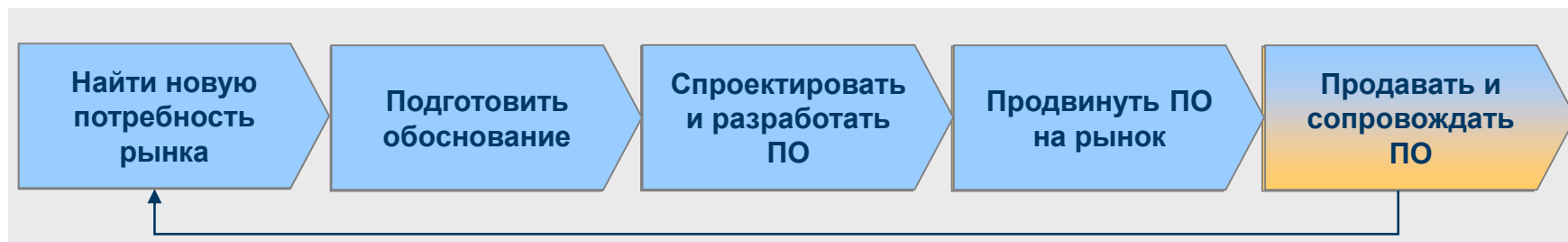


Применяется для достижения правильной рыночной ориентации компании в условиях изменяющегося спроса на продукты

Бизнес-процессы носят сквозной характер и ориентированы на поддержание жизненного цикла продукта. Структура процессов не зависит от вида бизнеса

Границы процессов определяются стадиями жизненного цикла продукта

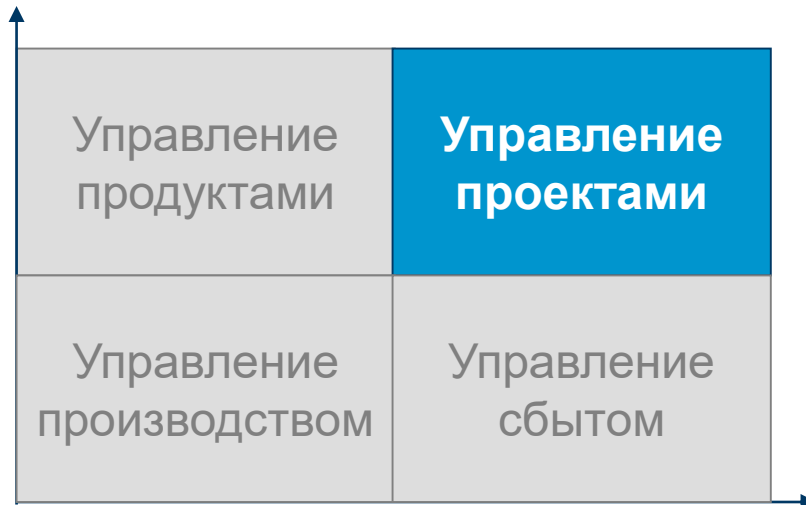
Пример: бизнес-процессы компании – разработчика стандартного программного обеспечения (жизненный цикл продукта)



Процессы, в которых возникает потребность в проектном управлении

Управление по проектам:

создание уникальных продуктов и услуг



Применяется в случаях, когда для конкретных клиентов необходимо создавать новые уникальные продукты, используя имеющуюся продуктовую линейку и возможности кастомизации продуктов

Бизнес-процессы в проектах имеют специализированную структуру, формируемую на основе стадий жизненного цикла проекта, фаз и функций проектного управления

Пример: бизнес-процессы компании – системного интегратора (жизненный цикл информационной системы)



Управление по проектам: пространство процессов управления

Планирование
времени
на этапе
внедрения

Планирование
рисков на этапе
внедрения
системы

Контроль качества
проектирования

и т.д.



Три этапа гармонизации процессного и проектного подходов

Этап 1. Структурировать операционную деятельность компании



- Формализовать и оптимизировать бизнес-процессы
- Назначить владельцев бизнес-процессов

Этап 2. Создать механизмы реализации процессов в проектной форме



- Определить критерии эффективности бизнес-процессов и правила «передачи управления» проектным командам
- Приспособить организационную структуру компании к выполнению проектов (матричная структура, проектный офис)

Этап 3. Создать механизмы унифицированного выполнения проектов

- Разработать корпоративный стандарт управления проектами операционного уровня

Кейс №4

Почему – проектное управление?



Научно-технический центр как проектно-ориентированная компания

НТЦ «Газпромнефть»

Проблемные лаборатории проведены компанией IBS

Задача, поставленная перед консультантом

Найти ответы на следующие ключевые вопросы:

- Какие проблемы, существующие в нынешней бизнес-архитектуре, позволит решить переход к проектному управлению
- Что может помешать успешному переходу к проектно-ориентированной бизнес-архитектуре
- Почему проектно-ориентированная архитектура может оказаться неэффективной в условиях НТЦ «Газпромнефть»
- Что приобретут руководители и работники при переходе на проектно-ориентированную бизнес-архитектуру

Формат проблемных лабораторий

Правила работы

- Процесс генерации идей и процесс их обсуждения - разделены во времени
- Критика возникающих идей запрещена
- Обсуждение в малых группах
- Управляемое структурирование полученных идей

Порядок работы:

Каждая лаборатория продолжается 1,5 часа и включает 3 шага

Шаг 1: Работа в группах

- Каждая группа вырабатывает согласованное мнение по рассматриваемому вопросу

Шаг 2: Доклады групп

- Презентация каждой группы и общее обсуждение

Шаг 3: Обобщение результатов

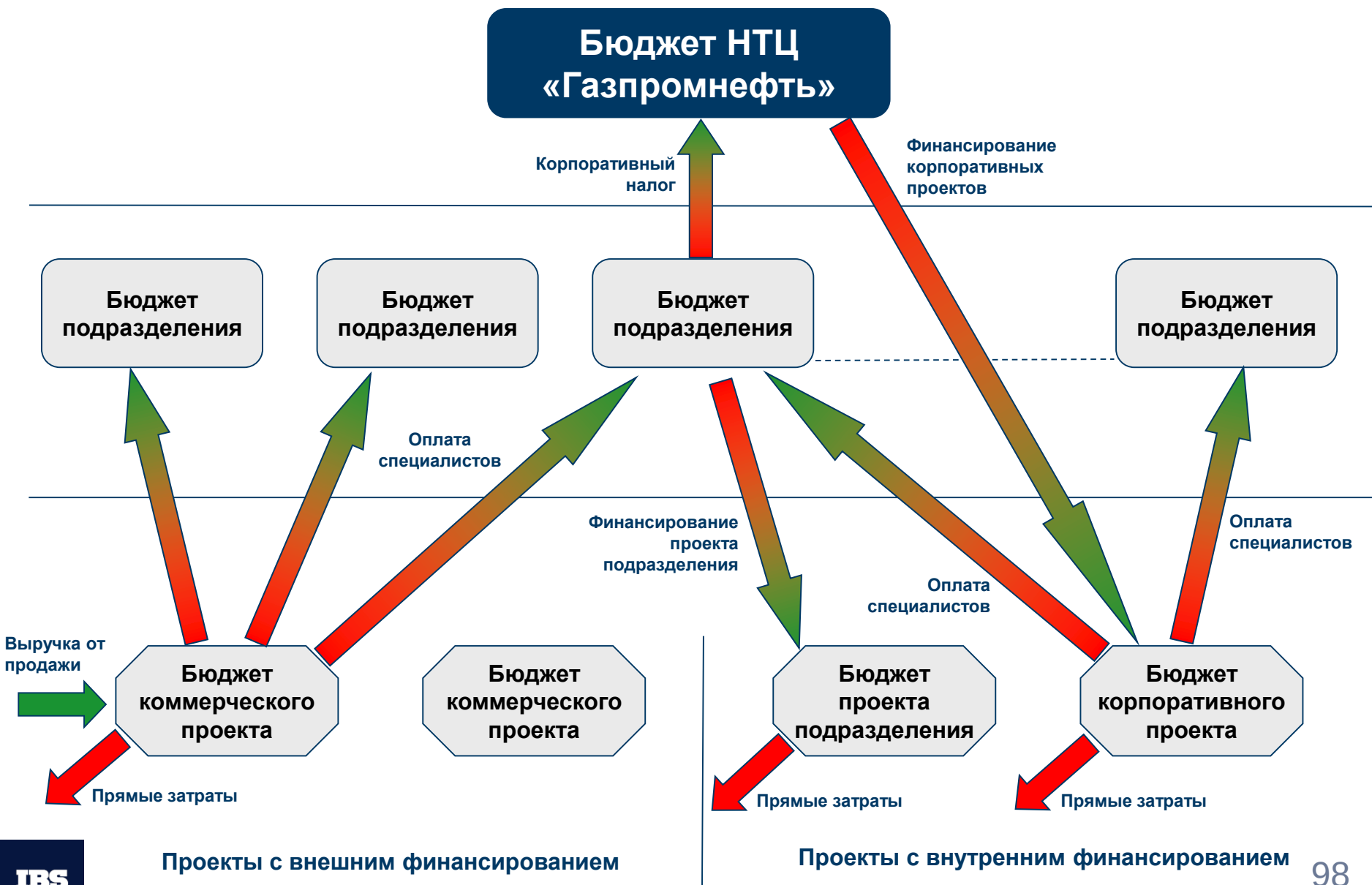
- Совместное формирование общей точки зрения

Вопрос: Почему заказчики считают наши услуги слишком дорогими?

Гипотеза: Мы не можем точно сказать из чего складываются наши расходы и оправданы ли они

Предложение: Изменить учетную систему компании

Решение: Трехуровневая система бюджетов



Итак, предлагаются изменения в учетной системе

Решения:

1. Вся деятельность НТЦ «Газпромнефть» делится на две составляющие – проектную и непроектную
2. К проектной деятельности относится:
 - оказание услуг сторонним заказчикам,
 - оказание услуг внутренним заказчикам (внедрение систем, технологий и т.д.),
 - подготовка коммерческих предложений и контрактов (пресэйл),
 - что еще?
3. Проект, является ЦФО (центром прибыли или центром затрат) с собственным бюджетом. Доходная часть бюджета проекта формируется от продажи услуг или из внутренних средств НТЦ «Газпромнефть». К затратной части бюджета проекта относится стоимость рабочего времени занятых в проекте сотрудников и прямые затраты.
4. Подразделения, занятые в проектной деятельности также являются ЦФО (центрами прибыли). Бюджет доходов подразделений формируется как стоимость участия их сотрудников в проектах (продажа ресурсов). К затратам относится корпоративный налог и расходы на развитие (обучение, разработка методик и другие внутренние проекты).

Вопросы:

1. Какие проблемы текущей организации деятельности позволит решить предлагаемый подход?
2. Что может помешать успешному переходу к учетной системе «по проектам»?
3. Почему предлагаемая учетная система может оказаться неэффективной в условиях НТЦ «Газпромнефть»?
4. Что приобретут руководители и работники при переходе к учетной системе «по проектам»?

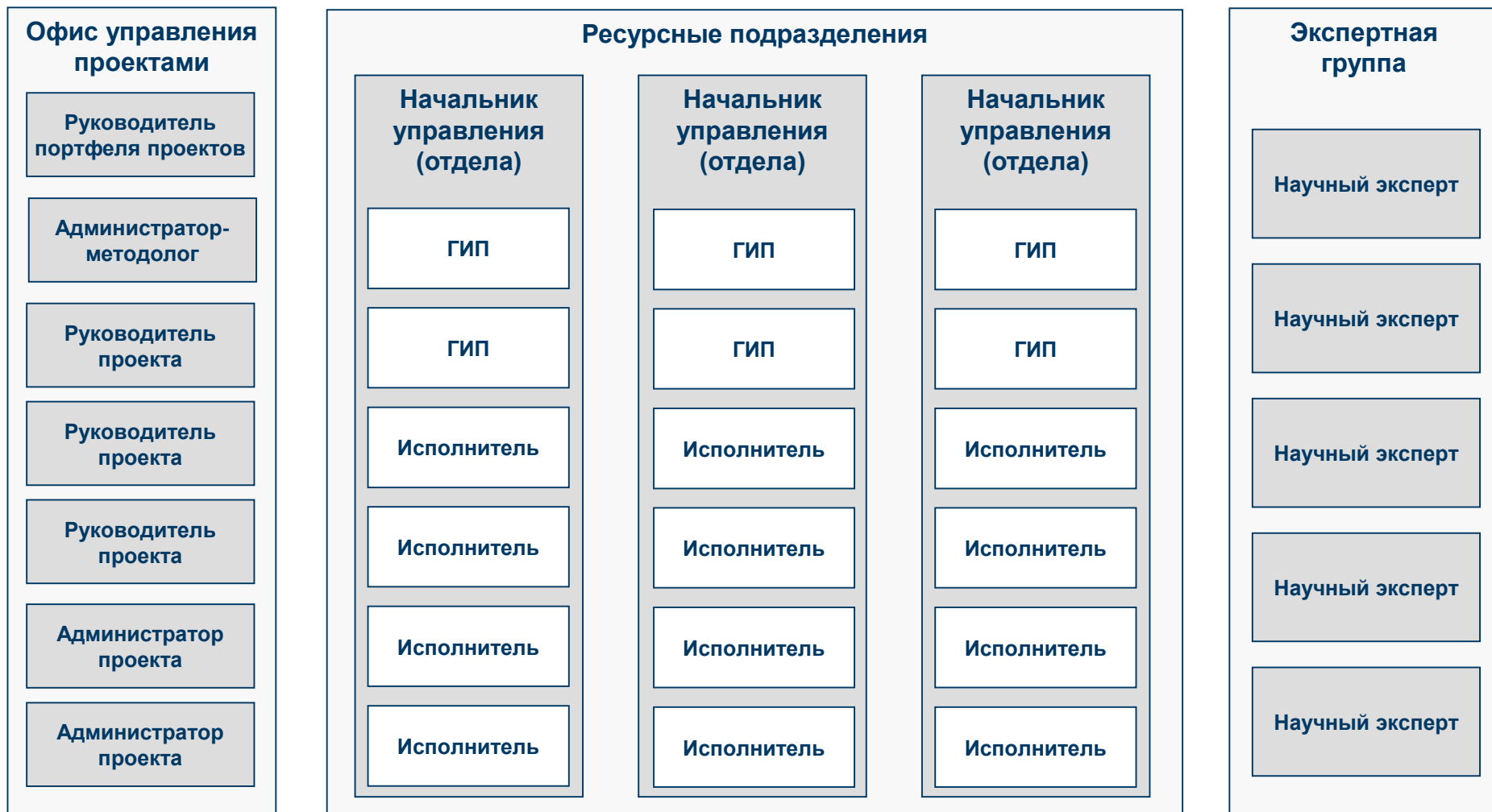
Вопрос: Есть ли у нас резервы эффективности?

Гипотеза: Серьезные потери связаны с неэффективным управлением

Предложение: Изменить организационную структуру компании

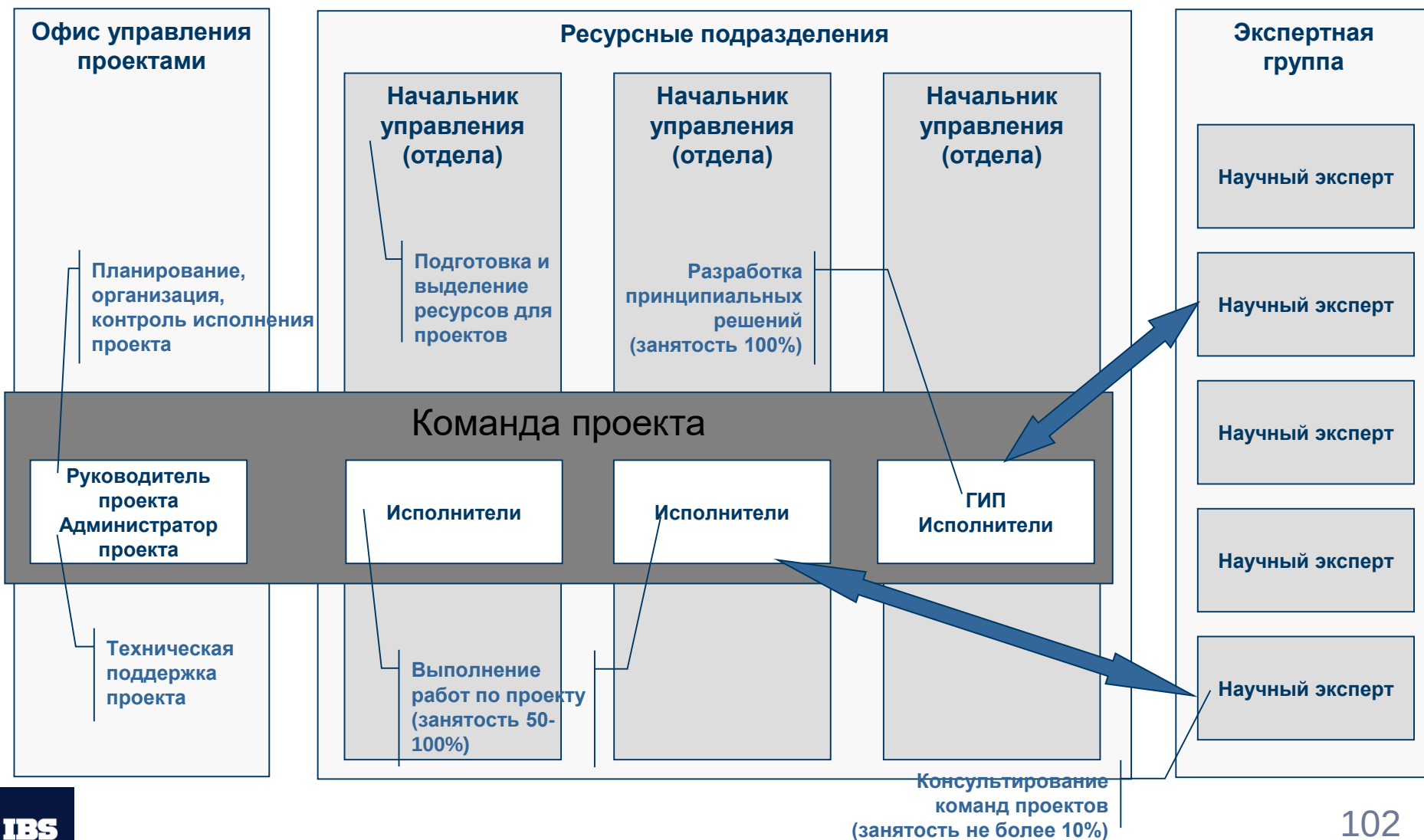
Решение: матричная организационная структура

Руководство НТЦ «Газпромнефть»



Решение: матричная структура

Руководство НТЦ «Газпромнефть»



Итак, предлагаются изменения в организационной структуре

Решения:

1. В составе Проектного офиса создается штат руководителей и администраторов проектов, которые управляют всеми проектами НТЦ «Газпромнефть». Руководитель проекта несет ответственность за завершение проекта в рамках запланированных сроков и бюджета.
2. Функциональные подразделения не ведут проектов и играют роль ресурсных пулов, выделяя в проекты ГИПов и других специалистов. Руководитель функционального подразделения (ресурсный менеджер) несет ответственность за предоставление в проекты ресурсов требуемой квалификации в необходимом количестве.
3. Ведущие эксперты выводятся из функциональных подразделений, освобождаются от административных обязанностей и оказывают консультации по запросам из проектов. Эксперты несут ответственность за качество проектных решений.
4. Формирование команд проектов осуществляется по матричному принципу – требуемые ресурсы набираются из различных функциональных подразделений на коммерческой основе (проект покупает, а функциональное подразделение продает ресурсы)

Вопросы:

1. Какие проблемы текущей организации деятельности позволит решить предлагаемый подход?
2. Что может помешать успешному переходу к матричной организации?
3. Почему предлагаемая матричная организационная структура может оказаться неэффективной в условиях НТЦ «Газпромнефть»?
4. Что приобретут руководители и работники при переходе к матричной организационной структуре?

Вопрос: Хотим ли мы меняться?

Гипотеза: Серьезные изменения требуют серьезной мотивации

Предложение: Изменить систему мотивации компании

Решение: мотивация по проектным показателям

Показатель			Управленцы			Исполнители		
№	Название	Вес	Руководитель проекта	Администратор проекта	Ресурсный менеджер	ГИП	Исполнитель	Научный эксперт
ПРОЕКТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ								
1	Соответствие результата техническому заданию	P ₀₁	+ -	М	+ -	+	М	+
2	Соблюдение сроков	P ₀₂	+	М	-	+	М	-
3	Соблюдение бюджета расходов	P ₀₃	+	М	-	+ -	М	-
4	Удовлетворенность заказчика	P ₀₄	+	-	-	+	-	+
5	Трудовая дисциплина	P ₀₅	+	+	+	- +	+	-
6	Сложность/комплексность проекта	P ₀₆	+	М	-	+	М	М
7	Значимость проекта для НТЦ Газпромнефть	P ₀₇	М	М	-	М	М	-
8	Соответствие стандартам управления проектами	P ₀₈	+	+	- +	-	-	-
9	Оценка руководителя проекта / ГИПа	P ₀₉	-	+	+	-	М	+
ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ								
10	Рентабельность	P ₁₀	М	-	М	-	-	-
11	Утилизация рабочего времени	P ₁₁	-	М	-	М	М	М

«+» - Показатель используется для построения средневзвешенной оценки

«М» - Показатель используется в качестве понижающего/повышающего коэффициента

Изменения в системе мотивации

Решения:

1. Для каждой позиции штатной структуры, связанной с проектной деятельностью, разрабатывается индивидуальный набор показателей, с помощью дается оценка вклада сотрудника, занимающего эту позицию, в реализацию проектов, в которых они участвовали (коэффициент оценки)
2. Проектная составляющая премии каждого сотрудника рассчитывается на основе коэффициента оценки его вклада в реализацию проектов

Вопросы:

1. Какие проблемы, существующие в нынешней системе мотивации, позволит решить предлагаемый подход?
2. Что может помешать успешному переходу к системе мотивации «по проектам»?
3. Почему предлагаемая система мотивации может оказаться неэффективной в условиях НТЦ «Газпромнефть»?
4. Что приобретут руководители и работники при переходе к системе мотивации «по проектам»?

Результаты мастерской: структурированное проблемное поле

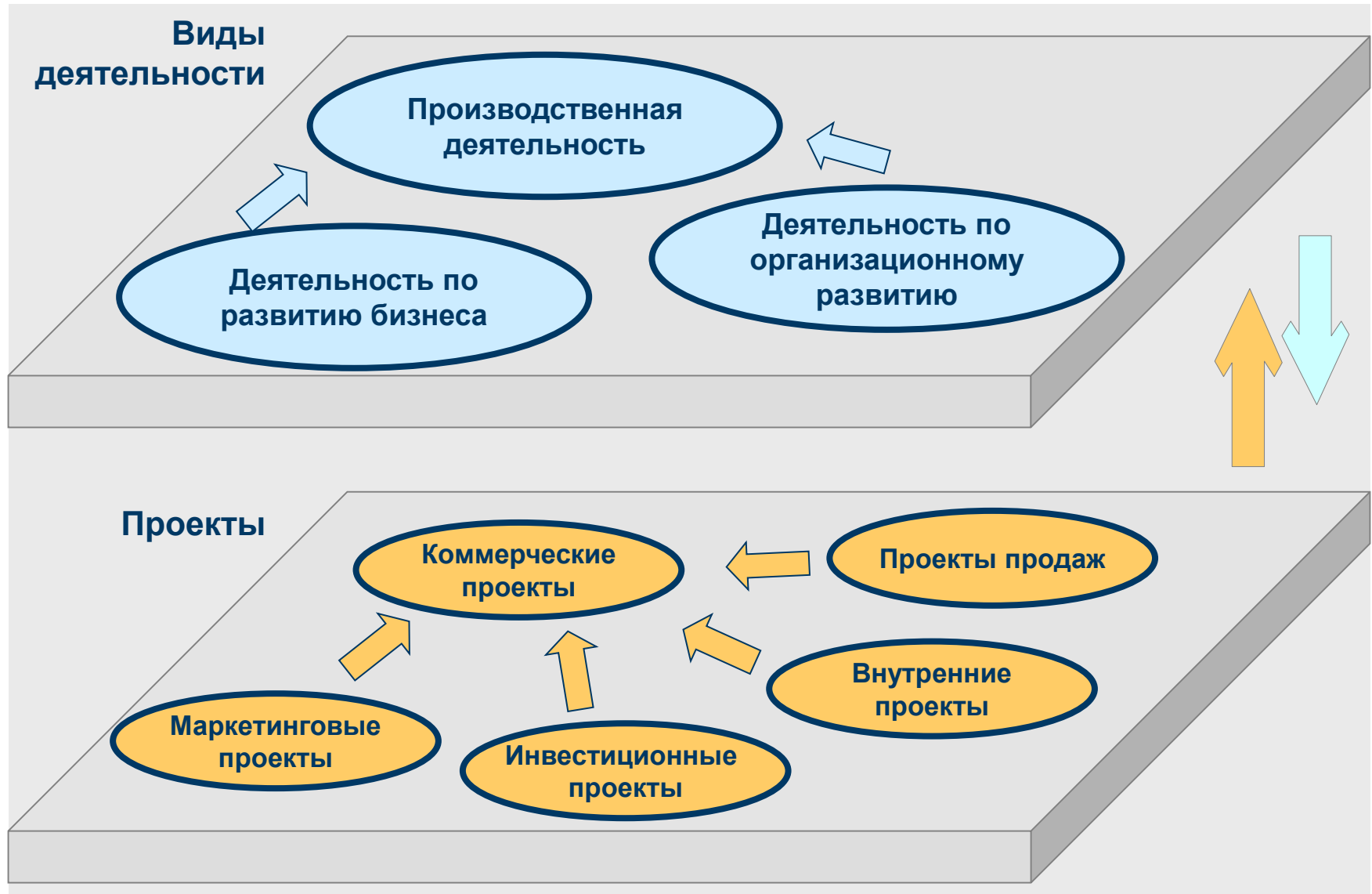
Внедрение методов проектного управления в компании «НТЦ Газпромнефть»

Финальный отчет по проблемным лаборатория

	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ Какие проблемы текущей организации деятельности позволит решить предлагаемый подход?	ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД Что может помешать успешной реализации предлагаемого подхода?	ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ	
			Почему предлагаемый подход может оказаться неэффективным в условиях НТЦ «Газпромнефть»?	Что приобретут руководители в процессе перехода к матричной организации
Бюджетирование «по проектам»	Неадекватная оценка стоимости услуг НТЦ заказчикам по причинам: - включения в общую стоимость услуги стоимости навязываемой, но неоплачиваемой деятельности - игнорирования заказчиками более высокого, чем у других исполнителей, качества работ - нерегламентированного состава работ - невозможности обоснования стоимости услуг из-за непрозрачности затрат, в том числе административных - отсутствия корректного учета использования трудовых ресурсов Низкая и непрозрачная мотивация: - в части высококвалифицированного труда. - в части обучения, направленного на совмещения специализаций Малое количество внутренних проектов направленных на развитие спектра услуг и продуктов.	Внешняя оппозиция со стороны КЦ - прямой запрет они наложить не могут, но будут всячески тормозить идею, как только поймут ее смысл (разделение ответственности) со стороны Заказчик - стремление Заказчика снизить затраты. Внутренняя оппозиция (человеческий фактор): - причины сопротивления начальников отделов: - Опасность срыва текущих работ в процессе перехода на новые правила - Привычка к концентрации ответственности в своих руках, - Опасение, что спросят за конечный результат все равно с него, даже если отберут рычаги влияния. - причины сопротивления начальников управлений и ГИП ДЗО: - Отсутствие четкого понимания своей роли в новой организации - особенно опасна консолидация сопротивления на этих двух уровнях - возможен сговор между участниками проекта (РП, ГИП и специалистами). Некачественная организация процесса перехода: - отсутствие понятной системы мотивации на переходный период - недостаточное выделение ресурсов на внедрение. - не честная конкуренция со стороны мест возникновения прибыли (МВП), внешних организаций. - непонимание рисков процессов перехода к новой учетной системе.	Несовместимость с требованиями КЦ - невозможность интеграции новой бюджетной системы НТЦ в общую бюджетную систему «ГазпромНефти» и ДЗО. - несовместимость системы грейдов и системы бюджетов КЦ и НТЦ. - невозможность улучшения системы мотивации при неизменном ФОТ Сложности с акцептированием затрат - невозможность в рамках действующего законодательства РФ учета затрат после фактического начала выполнения работ, но до формального открытия проекта (появления контракта). - невозможность перераспределения затрат «задним числом» Сложности с фактическим учетом затрат (TS): - личностные конфликты при согласовании затрат - большое количество согласований - высокая трудоемкость в отсутствии автоматизированной системы - Отсутствие опыта работы в новых условиях учета	РУКИ Возможность снижения - выявления скрытых и, возможно, получения финансирования от КЦ - обоснованного роста с внутренним финансированием (проекты с внебюджетным финансированием) Дополнительные ресурсы: - повышается ответственность проекта - есть фи в них вписаться - повышается ответственность - повышается качество – за счет накопления - появляется возможность и качеством счет прозрачности разделений Дополнительные возможности: - простых и прозрачных понятными аналитиками дов. - возможности соотносить разных уровнях детализации, компания). - возможности сравнительного анализа, отдельных инициатив - получения объективной точки зрения на затраты и убытков. СО Повышение мотивации и других сотрудников - за счет проектных результатов

[Конец кейса]

Организация деятельности современной компании



Основные виды проектов

Маркетинговый проект —

- комплекс работ, направленных выявления потребительских предпочтений, представление продуктов компании рынку и привлечение потенциальных Заказчиков

Проект продажи —

- комплекс работ, имеющий целью подготовку предложения заказчику, подготовку и заключение договора с заказчиком

Коммерческий проект —

- комплекс работ по заключенному договору (проектирование, строительство, сдача в эксплуатацию и т.д.)

Внутренний проект —

- комплекс работ, направленный на совершенствование деятельности и организационное развитие компании и выполняемый за счет собственных средств компании

Инвестиционный проект —

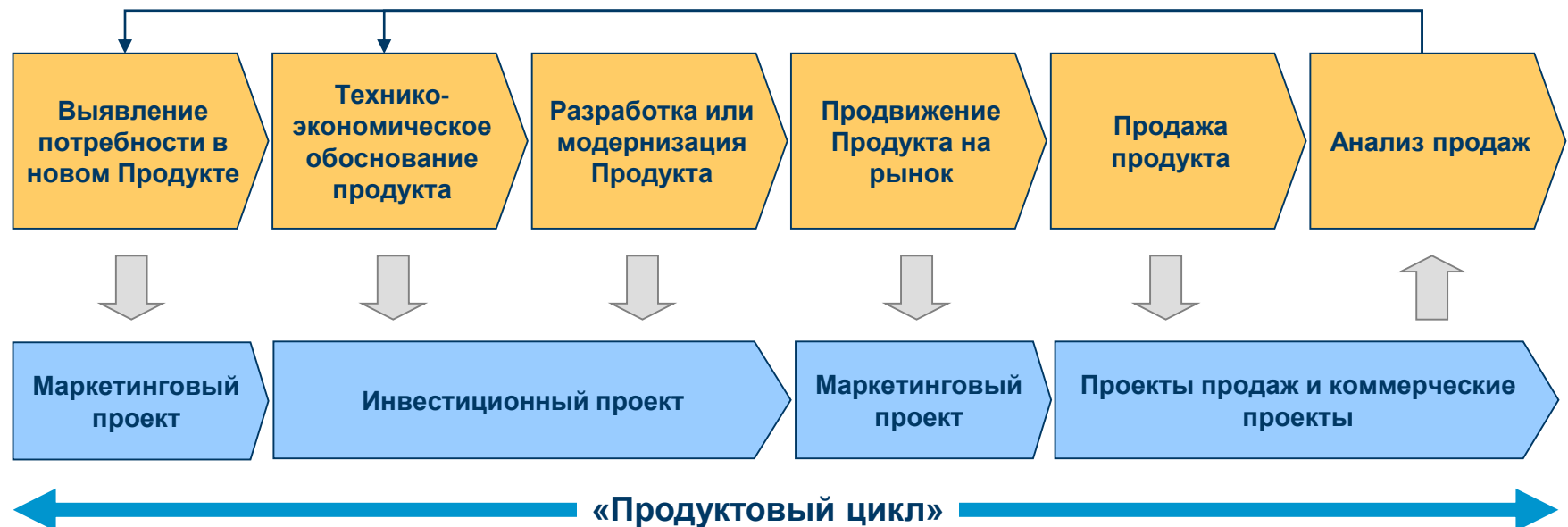
- комплекс работ, направленный на совершенствование имеющихся и создание новых коммерческих продуктов компании и выполняемый за счет собственных средств Компании

Проекты в производственной деятельности

Основные задачи производственной деятельности:

- Определение перспективных тенденций в отрасли
- Модернизация имеющихся и формирование новых продуктов компании
- Представление продуктов заказчикам и формирование спроса
- Реализация типовых или уникальных решений под конкретные запросы заказчиков на основе продуктов компании

Проекты в жизненном цикле продукта

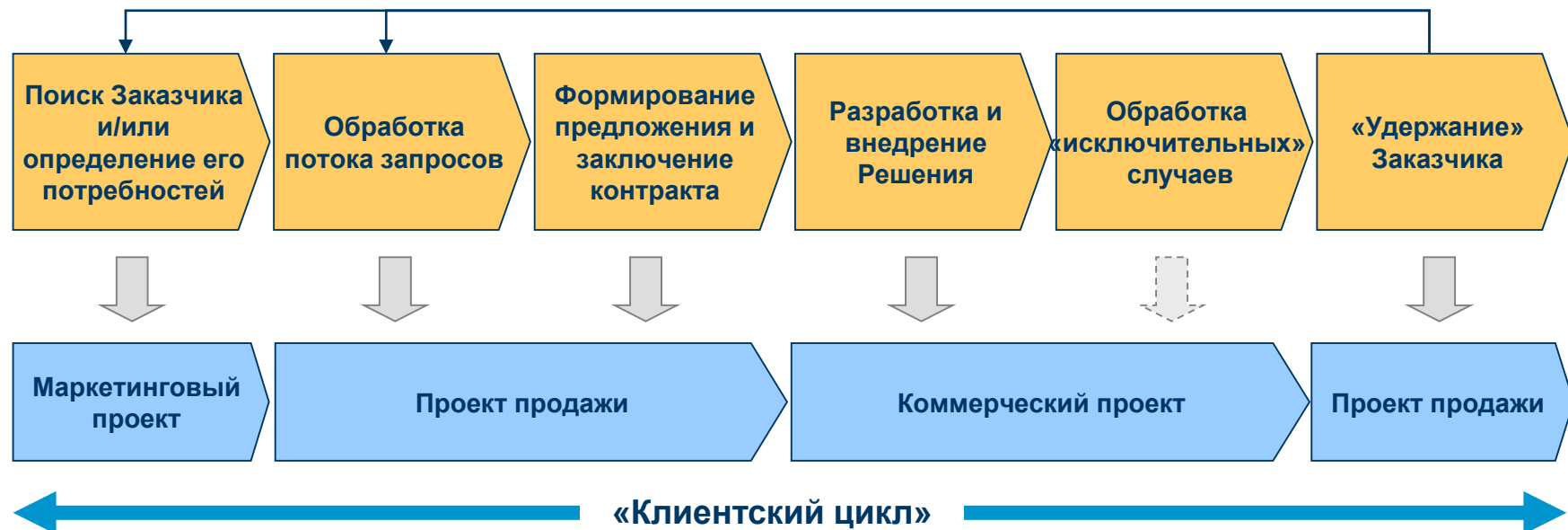


Проекты в деятельности по развитию бизнеса

Основные задачи деятельности по развитию бизнеса:

- Укрепление позиций компании на имеющихся сегментах рынка и разработка стратегий по завоеванию новых
- Разработка политики ценообразования
- Продвижение всего спектра продуктов, предлагаемых компанией, на рынки
- Осуществление процесса продаж и обеспечение повторных продаж

Проекты в жизненном цикле отношений с Заказчиком

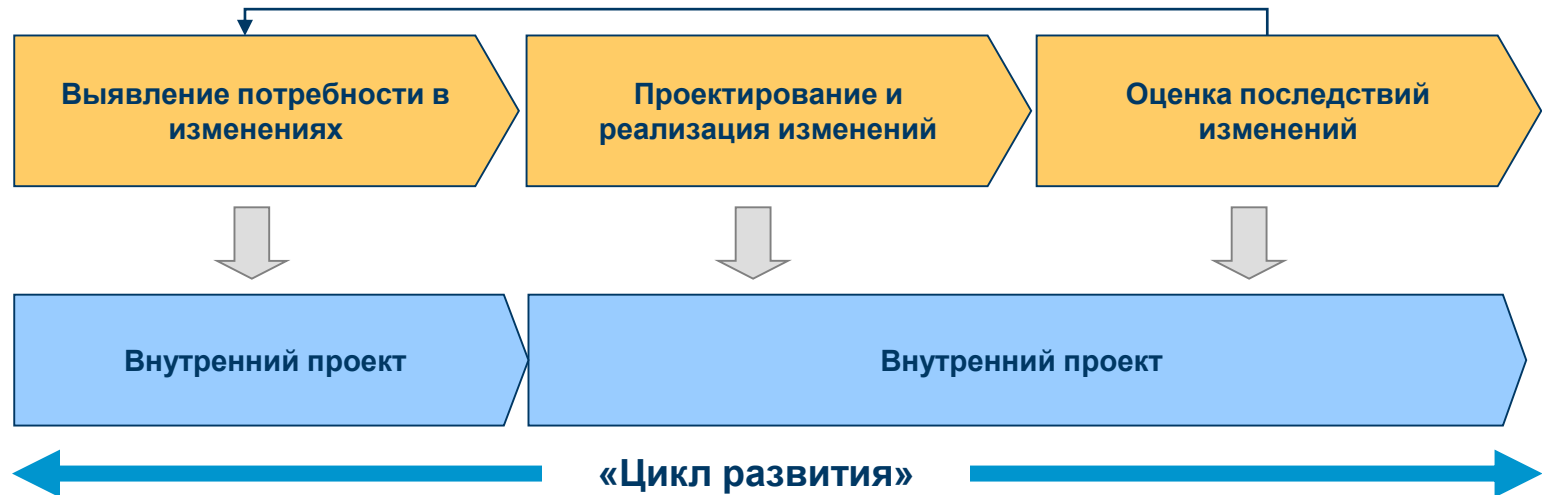


Проекты в деятельности по организационному развитию

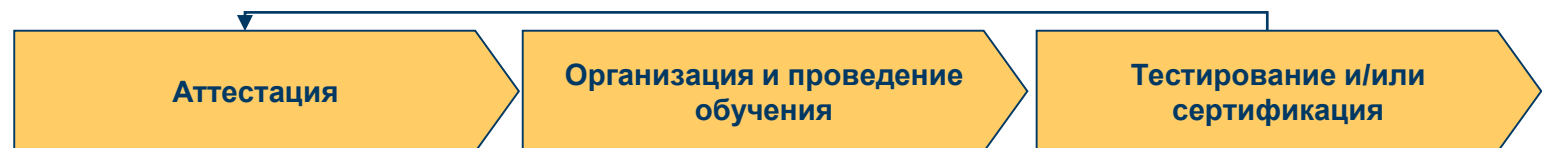
Основные задачи деятельности по организационному развитию:

- Совершенствование бизнес-процессов компании
- Внедрение внутренних информационных систем
- Развитие персонала компании

Проекты в жизненном цикле организационного развития



Пример: жизненный цикл обучения



Классификация проектов

По направлению деятельности -

- ИТ проекты
- Строительство, реконструкция и капитальный ремонт (строительные проекты)
- Проекты обучения

По источникам финансирования -

- Инвестиционные проекты (капитальное строительство)
- Проекты НИОКР
- Проекты, реализуемые за счет издержек на производство

По используемым ресурсам -

- Внутренние
- Внешние
- Смешанные

Классификация по масштабности проекта

- Территориальная разбросанность, стоимость

Классификация по форме учета и оплаты

- Fixed price, Time & Materials

Классификация по сложности (комплексности) проекта

- Обычные проекта (BaU), стандартные проекты системной интеграции, сложные проекты системной интеграции

Классификация проектов строительной компании

Масштабность проекта

Длительность \ Стоимость	Стоимость		
	Низкая стоимость	Средняя стоимость	Высокая стоимость
Низкая продолжительность	Малый	Средний	Средний
Средняя продолжительность	Малый	Средний	Крупный
Большая продолжительность	Средний	Крупный	Крупный

Сложность проекта

Новизна \ Заинтересованные стороны	Заинтересованные стороны		
	Одна или две заинтересованные стороны	От трех до пяти заинтересованных сторон	Более пяти заинтересованных сторон
Стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Модернизированное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Известное на рынке решение	Средняя сложность	Высокая сложность	Высокая сложность
Новое решение	Средняя сложность	Высокая сложность	Высокая сложность

Мастерская №1. Границы применения проектного управления

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задание

- 1) Перечислить области деятельности, в которых применима проектная форма управления
- 2) Сформировать критерии, когда в этих областях целесообразно применять проектную форму управления



Часть 5. Стратегический консалтинг в управлении проектами

Менеджмент проектов – способ управления реализацией корпоративной стратегии

Печальная статистика

По материалам Forbes, Fortune, Meta Group:

- Менее 10% корпоративных стратегий выполняются эффективно
- 40% инвестиций не имеют ничего общего со стратегическими целями
- 60% организаций не связывают свои проекты со стратегиями
- Окупаемость инвестиций предполагается, но редко оправдывается потом
- 90% организаций готовят отчеты только по показателям затрат

По данным недавнего глобального исследования American Management Association:

- Лишь 3% топ менеджеров считают, что их компании успешны в реализации корпоративных стратегий
- Большинство (62%) признают, что их организации лишь стремятся к этой эффективности

Решения:

- Перевод стратегии в интегрированный инвестиционный портфель проектов и программ
- Управление решением стратегических задач компании на уровне реализации отдельных проектов и программ.

Использование инструментов стратегического менеджмента проектов позволяет:

- Упорядочить выделение инвестиций на различные цели бизнеса
- Убедиться в том, что при существующих внутренних возможностях и внешних обстоятельствах соответствующие инвестиционные программы и проекты могут быть реализованы.
- Исключить субъективность из процесса принятия решений.
- Реструктурировать портфель в случае (экономических) изменений.
- Быстро идентифицировать те инвестиции, программы и проекты, которые следует ускорить, приостановить или прекратить.

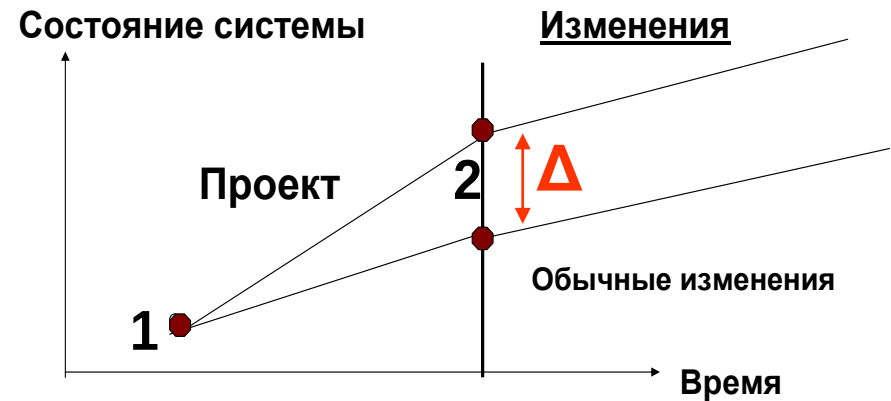
Как выбрать первоочередные проекты?

Проблемы выбора:

- Результат проекта не соответствует целям развития компании (**СТРАТЕГИЯ**)
- Результат проекта не соответствует личным целям отдельных влиятельных людей и группировок (**ПОЛИТИКА**)
- Финансовый, человеческий, технологический, управленческий потенциал компании является не достаточным для реализации проекта (**РЕСУРСЫ**)

Последствия ошибочного выбора:

- Неэффективное использование инвестиций (реализованы «не те» проекты)
- Потеря инвестиций (проекты не завершены из-за внутреннего сопротивления и/или недостаточности ресурсов)



Стратегия компании осуществляется через проекты

Формулирование стратегии

- Определение генеральной программы действий

Стратегические инициативы

- Мероприятия разового характера, связанные с реорганизацией структуры компании, радикальным изменением бизнес процессов, внедрением информационных технологий и т.д.

Осуществление стратегии

- Реализация проектов развития компании



Любой важный проект имеет политическую подоплеку

Организационная политика

это действия отдельных людей или групп для получения, развития и использования власти и ресурсов, нацеленных на определенные результаты, когда существует неопределенность и несогласованность выбора

Примеры политических подходов к проектам:

«Священная корова»

Проект реализуется в политических интересах одного из первых лиц компании и находится вне оценок, вне критики

«Друзья в высших инстанциях»

Получение ресурсов, формирование положительного отношения к проекту, защита проекта на критических этапах развития основаны не столько на фактах и здравом смысле, сколько на убеждении и власти

«Проект как средство продвижения»

Амбициозный менеджер стремится получить (навязать) политически выгодный проект, чтобы быстро продвинуться по корпоративной лестнице

Борьба за ресурсы - повседневная жизнь развивающейся компании

«Любую задачу можно решить имея достаточно времени и денег, но вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег»

(Из законов Лермана)

Основные аспекты ресурсной проблемы:

Ресурсов всегда не хватает

Потребности портфеля проектов компании обычно в 3-4 раза перекрывают имеющиеся ресурсы

Имеющиеся ресурсы используются неэффективно

Перегрузка людей, использование их одновременно в нескольких проектах приводит к стрессам, заболеваниям, увольнениям

Борьба за ресурсы не всегда бывает честной

В условиях неопределенности принципов распределения ресурсов подрывается доверие к проектам, портится морально-психологический климат в компании

Решение 1: Четкое распределение ответственности заинтересованных сторон



Решение 2: Применение объективных критериев выбора проектов



Решение 3: Формализация процедур принятия решений

Два взгляда на проекты: целевые программы и портфели

Группировка и координация по целям
Управляет – **Функциональный заказчик**

Группировка и координация по ресурсам
Управляет – Генеральный заказчик

Целевые программы Портфели		Совершенствование системы управления финансами	
...	Проекты	Проекты	Проекты
...	Проекты	Проекты	Проекты
HR проекты	Проекты	Проекты	Проекты
...	Проекты	Проекты	Проекты
...	Проекты	Проекты	Проекты

Структурные связи проектов

- **ПРОГРАММА** — группа взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
- **ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ** — совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности, часто выполняются на общем пуле ресурсов (финансы, люди, оборудование, материалы, энергия)

Решение 1: Четкое распределение ответственности заинтересованных сторон

Функциональный заказчик -

подразделение Предприятия, в интересах которого реализуется проект

- обоснование необходимости проекта, подтверждение его соответствия стратегическим целям Предприятия
- формирование требований к продукту проекта – ИТ системе, зданию или сооружению и т.д.
- консультирование сторонних исполнителей в ходе выполнения проекта
- согласование и приемка результатов работ сторонних исполнителей

Генеральный заказчик -

подразделение Предприятия, управляющее реализацией проекта

- определение возможности реализации проекта (наличие необходимых ресурсов - люди, компетенции, технологии)
- заключение договоров со сторонними исполнителями на выполнение работ
- учёт и контроль хода работ
- оценка качества результатов работ в соответствии с условиями договоров
- приемка работ и документации

Мастерская №2. Определение заинтересованных сторон

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задание

- 1) Определите возможных функциональных заказчиков для различных видов проектов
- 2) Определите возможных генеральных заказчиков для различных видов проектов

Решение 2: Применение объективных критериев выбора проектов

Параметры, влияющие на модель отбора проектов:



- Отрасль бизнеса
- Размер организации
- Уровень неприятия риска
- Технология
- Острота конкуренции
- Стилль управления

Оценки

- **Финансовые оценки** — период окупаемости, чистая приведенная стоимость
- **Комплексные оценки** — расчет по группе показателей
- **Таблицы решений** — наглядное представление приоритетов

Пример модели отбора на основании простых финансовых критериев

Характеристики проектов		Проект А	Проект В
Стоимость проекта	[COF = I]	\$ 720 000	\$ 600 000
Ожидаемый ежегодный денежный приток	[CIF]	\$ 125 000	\$ 180 000
Требуемый срок окупаемости проекта	[T]	5 лет	5 лет
Требуемая норма прибыли (среднегодовая)	[ROI]	20%	20%
Модель, основанная на периоде окупаемости и средней норме прибыли			
Период окупаемости	[T = I / D]	5,8 лет	3,3 года
Норма прибыли	[ROI = D / I = 1 / T]	17,4%	30%
Выводы		Отвергнут по длительности срока окупаемости	Приемлем по обоим параметрам
Модель, основанная на чистой приведенной стоимости (NPV)			
Текущая стоимость годовых чистых денежных притоков за 5 лет [ND] ND = D x K, где K -текущая стоимость аннуитета \$1 на 5 лет при минимальной учетной ставке 20% (из справочника = 2.991)		+ \$ 383 870	+ \$ 538 380
Капиталовложения	[COF = I]	- \$ 720 000	- \$ 600 000
Чистой приведенной стоимости	[NPV = ND- I]	- \$ 346 130	- \$ 61 620
Выводы		Отвергнут	Отвергнут

Пример методики оценки проектов в компании 3М

№	Критерий (K_i - принимает значение от 1 до 10)	Вес критерия (P_i)
1	Остается в рамках основных компетенций	2,0
2	Подходит к стратегии	3,0
3	Срочность	2,0
4	Обеспечивает 25% объема продаж от новых продуктов	2,5
5	Уменьшает дефекты менее, чем на 1%	1,0
6	Улучшает лояльность потребителей	1,0
7	ROI больше 18%	3,0

Общий балл проекта определяется по формуле

$$\sum_{i=1-7} (K_i \times P_i)$$

Использованы материалы книги Грей К., Ларсон Э. Управление проектами.- М.: Дело и Сервис, 2003

Таблица решений

**Пример из области
авиаперевозок**



Мастерская №3. Критерии выбора проектов

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задание

- 1) Определите набор критериев для формирования портфеля проектов
- 2) Определите шкалы для оценки каждого критерия
- 3) Определите веса критериев

Кейс №5

На что опираться при выборе проектов?



Управление портфелями коммерческих проектов

Экономическая модель консалтинговой компании разработана IBS

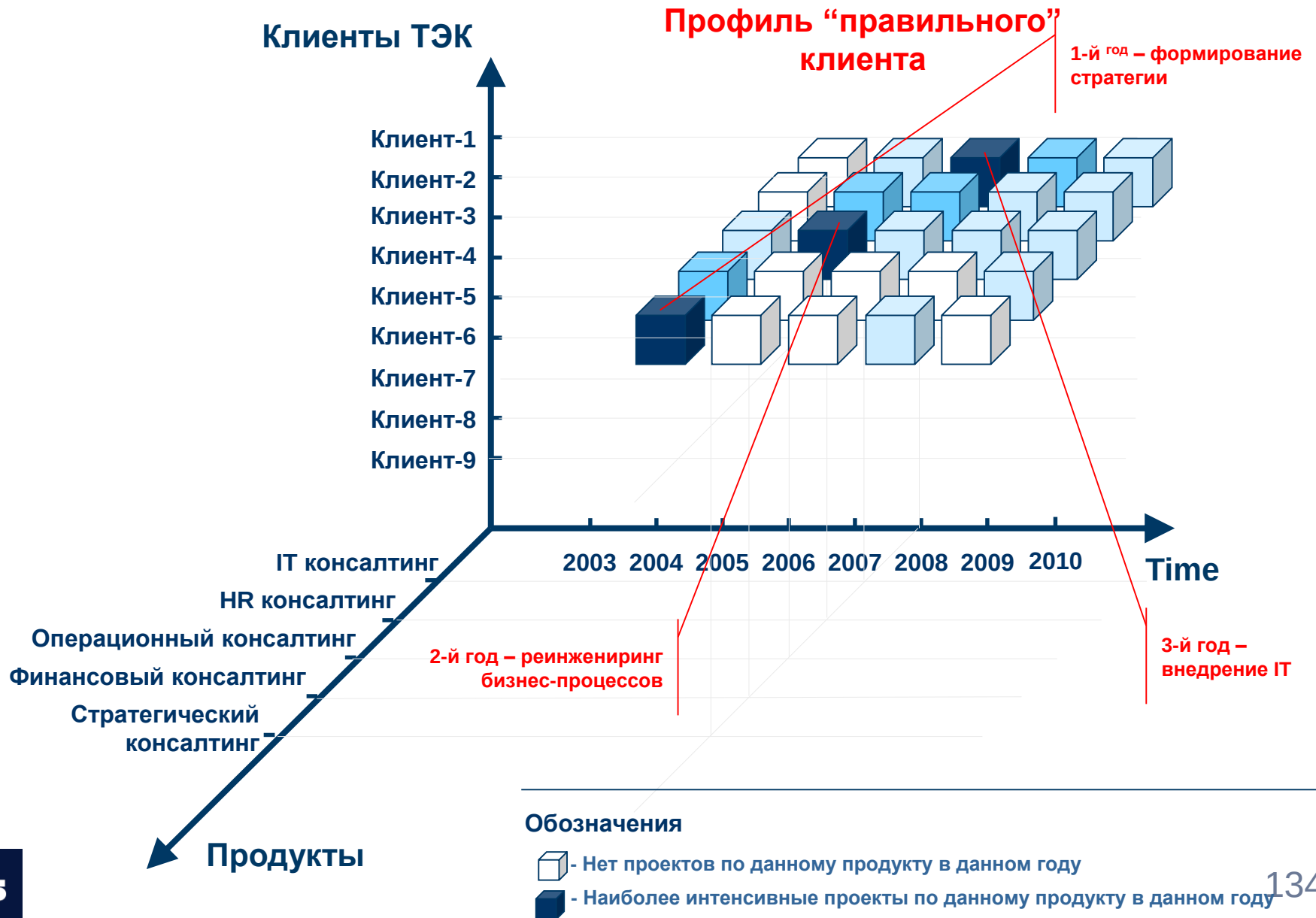
3D модель консалтингового бизнеса



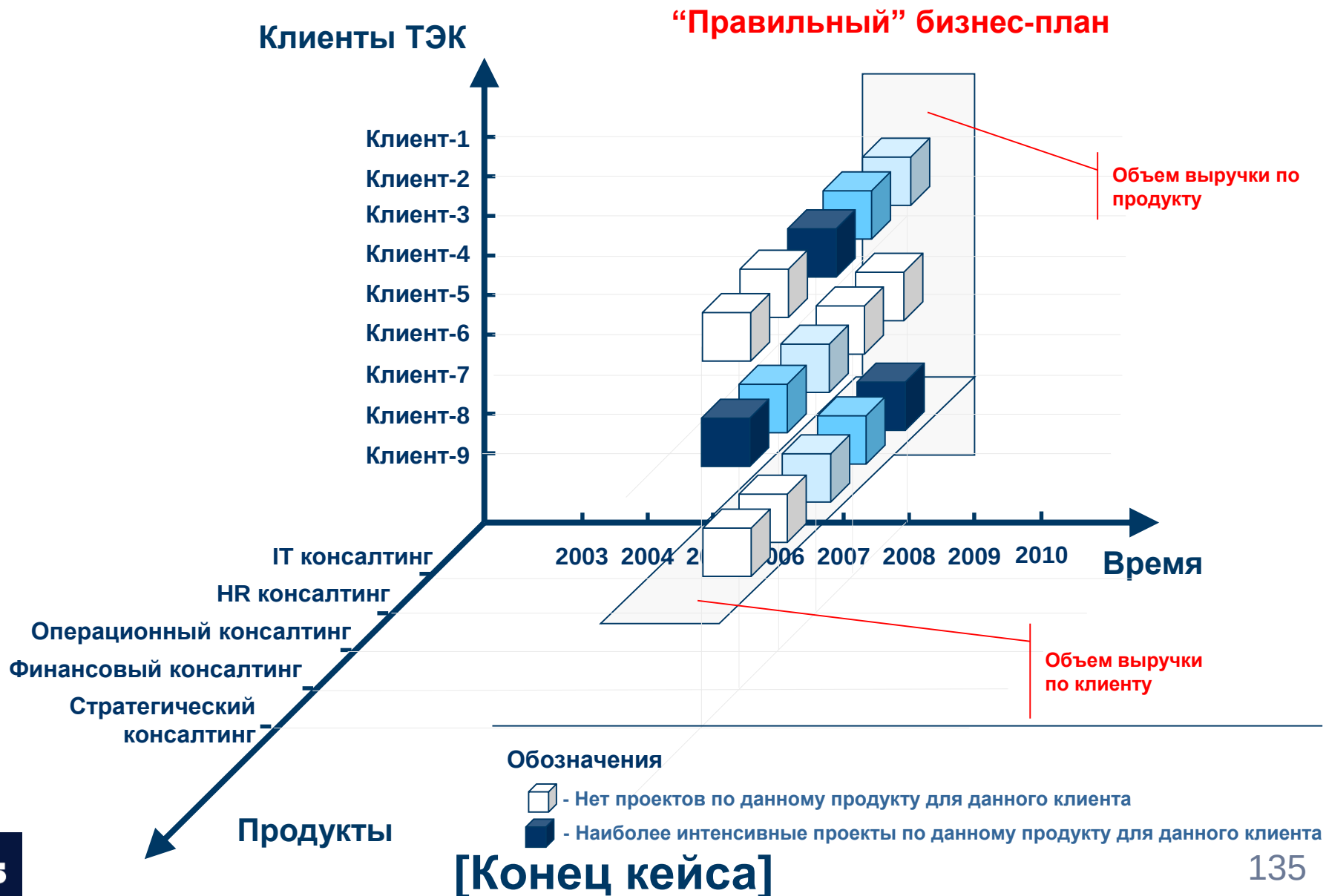
3D модель – продуктивное измерение



3D модель – клиентское измерение



3D модель – временное измерение



Кейс №6

На что опираться при выборе проектов?



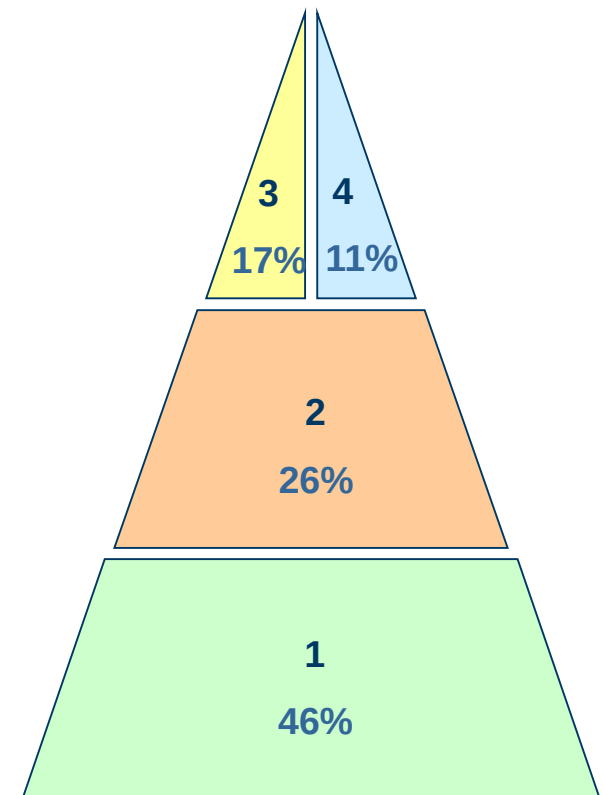
Управление портфелями проектов развития

Теоретическая модель и статистическая база разработаны Sloan Center, MIT

Параметрическая модель для оценки и расчета инвестиций разработана на кафедре «Управленческого консалтинга» МФТИ

Модель Уэйла – риск в сравнении с прибылью:

1. Вложения в инфраструктуру (умеренные риски)
2. Инвестиции в системы обработки транзакций (минимальные риски, коэффициент окупаемости 25% - 40%)
3. Вложения в информационно-аналитические системы (умеренные риски)
4. Стратегические инвестиции (самые высокие риски – 10% инвестиций дают впечатляющие результаты, 50% даже не окупаются)



Статистика дана по 640 компаниям за 2005 год

Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

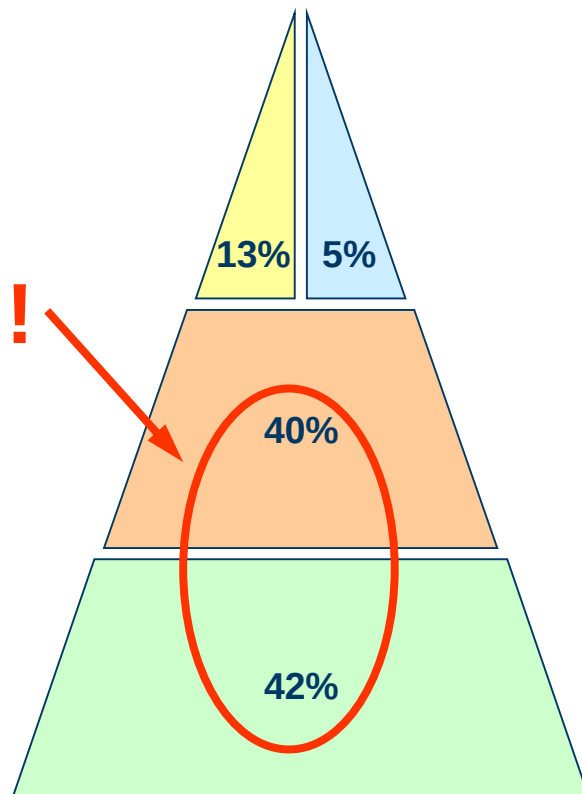
Снижение затрат или рост продаж?

Класс инвестиций	Типичные цели инвестиций	Примеры инвестиций	
		Ритейлерская компания “7-Eleven” (Япония)	CRM-система в технологической компании
Вложения в инфраструктуру	Снижение затрат на ИТ через консолидацию и/или создание гибкой базы для реализации последующих бизнес инициатив	Глобальная сеть связи (спутниковой, цифровой, мобильной) между магазинами, штаб-квартирой и поставщиками, поддерживающая множество различных приложений	10% (поддержка совместного использования сервисов)
Инвестиции в транзакционные системы	Снижение затрат или рост производительности (пропускной способности) при сохранении затрат	Система заказов, обслуживающая миллионы транзакций в день	25% (снижение затрат)
Вложения в информационно-аналитические системы	Повышение управляемости компании за счет более высокого качества, достоверности и оперативности получения информации о деятельности компании	Информационная система анализа и прогнозирования продаж различных продуктов	60% (обеспечение клиентов информацией)
Стратегические инвестиции	Рост продаж за счет создания конкурентных преимуществ или лучшей позиции на рынке	Создание для покупателей специального сервиса по оплате коммунальных услуг и других счетов (рост объема услуги – 20% в год). Другие ритейлеры, внедрявшие эту услугу позже, рассматривали эти инвестиции уже как транзакционные.	5% (повышение конкурентных преимуществ)

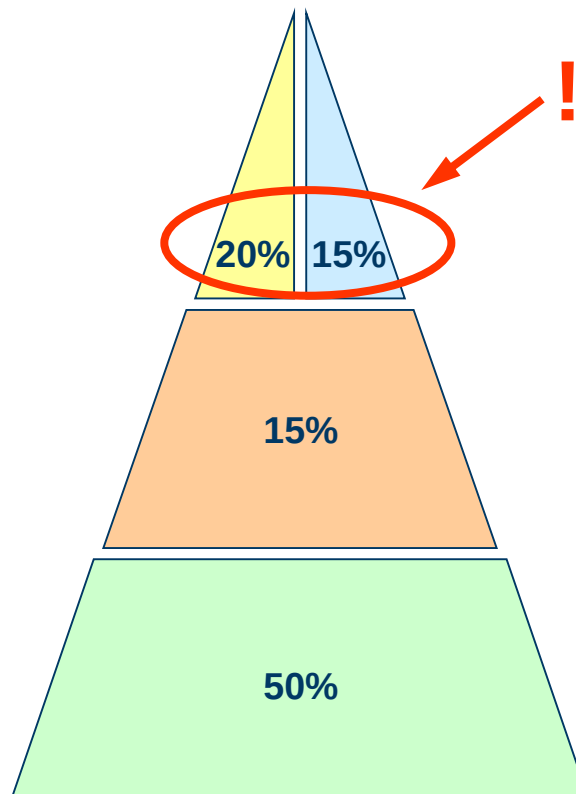
Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

Диапазон возможных решений чрезвычайно широк

Портфель, ориентированный на снижение затрат



Портфель, ориентированный на оперативную реакцию на изменение конъюнктуры рынка



Формирование портфеля ИТ проектов как многопараметрическая задача

1. Отраслевая принадлежность

- Финансы, производство, торговля, транспорт, услуги, госсектор, ...
- Состояние мировой экономики

2. Стратегия

- Снижение издержек
- Рост прибыли
- Развитие инновационных продуктов/услуг
- Повышение рыночной стоимости



**Может быть,
комбинация
нескольких целей?**

3. Уровень «приверженности» ИТ

- Использование ИТ для внутренних и внешних коммуникаций в повседневной работе
- Использование Internet для выполнения бизнес-функций
- Использование электронных транзакций в процессах закупок, поставок и продаж
- Способность персонала эффективно использовать ИТ, технические и бизнес компетенции ИТ персонала, мотивация квалифицированной части ИТ персонала
- Вовлеченность топ-менеджмента в принятие решений об инвестициях в ИТ и в управление ИТ-проектами

4. Аппетит к рискам

- Низкий, средний, высокий

Распределение инвестиций в ИТ – параметрическая модель оценки и расчета

Компания: **ИТ компания**

Общая информация о компании:

Положение на рынке. Компания входит в ТОП-50:	ТОП-50
Экономическая ситуация:	Кризисная экономика
Отрасль:	Услуги

Стратегические приоритеты:

Снижение издержек	5
Рост прибыли	4
Развитие новых направлений (продуктов / услуг)	2
Повышение рыночной стоимости	1

Возрастание значимости приоритетов в среднесрочной перспективе:

Снижение издержек	0,75
Рост прибыли	1,5
Развитие новых направлений (продуктов / услуг)	1,25
Повышение рыночной стоимости	1,25

Уровень ИТ-ориентированности компании:

Квалификация ИТ-персонала позволяет эффективно использовать информационные технологии в компании	5
Электронная почта, ЛВС, беспроводные средства связи, базы знаний, внутрикорпоративные форумы и порталы активно используются сотрудниками компании для внутренних коммуникаций	5
Процессы заказа и продажи товаров и услуг в компании полностью автоматизированы	2
Топ-менеджмент компании принимает непосредственное участие в ИТ-проектах компании, информируется о ходе ИТ-проектов и вовлечен в процесс принятия стратегических ИТ-решений	5
Интернет технологии активно используются для тренинга сотрудников, управления продажами, послепродажной поддержки клиента	3
Средняя ИТ-ориентированность	4

Аппетит к рискам:

Уровень риск-аппетита компании

Сохранить

Посмотреть графики

Очистить

Выбрать из БД

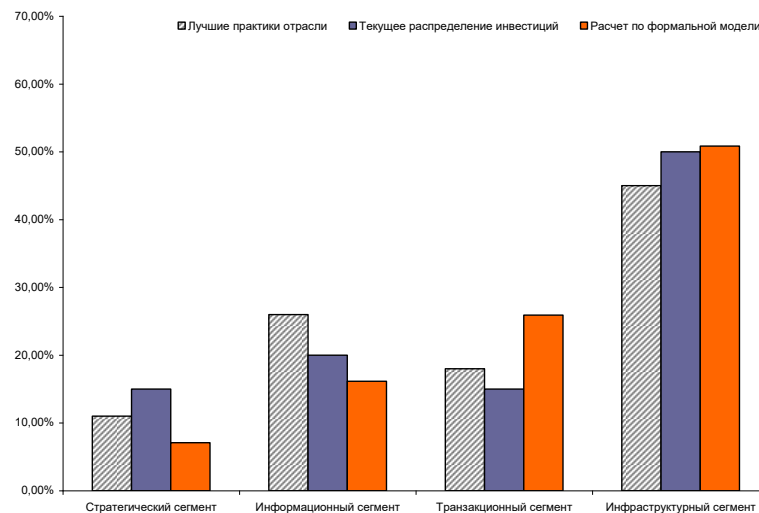
Текущее распределение инвестиций:

Какая доля инвестиций в ИТ в Вашей компании направлена на развитие и поддержку ИТ-инфраструктуры?	50%
Какая доля инвестиций в ИТ в Вашей компании направлена на развитие и поддержку транзакционных систем?	15%
Какая доля инвестиций в ИТ в Вашей компании направлена на развитие и поддержку информационных и аналитических систем?	20%
Какая доля инвестиций в ИТ в Вашей компании носит стратегический характер?	15%

ОК▶

Анализ:

	Лучшие практики отрасли	Текущее распределение инвестиций	Расчет по формальной модели	Рекомендации
Стратегический сегмент	11,00%	15,00%	7,08%	-7,9 %
Информационный сегмент	26,00%	20,00%	16,15%	-3,9 %
Транзакционный сегмент	18,00%	15,00%	25,91%	+10,9 %
Инфраструктурный сегмент	45,00%	50,00%	50,86%	+0,9 %



[Конец кейса]

Решение 3: Формализация процедур принятия решений

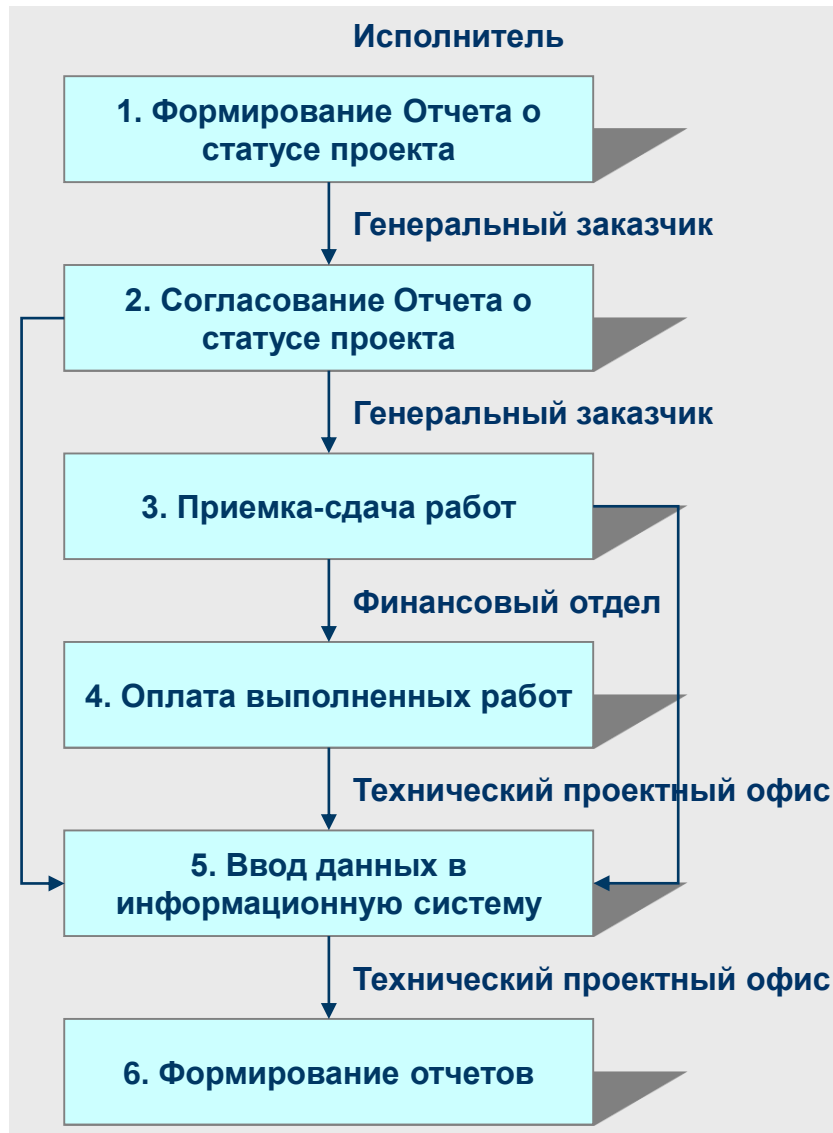
Основные процессы управления портфелем проектов



Процедура формирования портфеля проектов



Процедура мониторинга и отчетности по проектам и портфелям проектов



Отчетность по отдельным проектам

- Объем выполненных работ в натуральном выражении и в процентах к общему объему работ
- Расходование финансовых средств
- Отклонения по срокам и бюджету от планов

Сводные отчеты

- Сводный отчет по использованию ресурсов в разрезе подразделений
- Сводные отчеты по выполнению планов НИР, ОКР, ПИР
- Сводные отчеты по Программам

Выводы и рекомендации

- Изменение состава портфеля и/или приоритетов проектов
- Изменение системы критериев

Кейс №6 (Продолжение)

На что опираться при выборе проектов?



Управление портфелями проектов развития

Теоретическая модель и статистическая база разработаны Sloan Center, MIT

Параметрическая модель для оценки и расчета инвестиций разработана на кафедре «Управленческого консалтинга» МФТИ

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

1 Идентифицировать и проанализировать ИТ-портфели за несколько предшествующих лет (3-4 года) и на планируемый год

Обсуждение результаты анализа на Управляющем комитете по информатизации (Инвестиционном комитете) может поднять неожиданные вопросы.

Пример: Вопросы, возникшие по результатам анализа ИТ-портфелей страховой компании:

- Почему доля стратегических инвестиций в ИТ от года к году меняется столь драматически?
- Не скажется ли негативно низкий уровень инфраструктурных инвестиций, запланированных на следующий год, на нашем стратегическом преимуществе в скорости реакции?
- Не приводит ли наш децентрализованный (по-департаментный) подход к планированию ИТ инвестиций к распылению ИТ ресурсов по мелочам? Обеспечивает ли планирование «снизу вверх» поддержку основных стратегических направления развития компании в целом?
- Почему бизнес подразделения, имеющие различные стратегии, не имеют разных ИТ-портфелей?

Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

- 2** Определить эффективность ваших ИТ-активов, сравнить ее с эталонными значениями для вашего бизнеса или для вашей компании

Эталонные значения могут быть получены двумя способами:

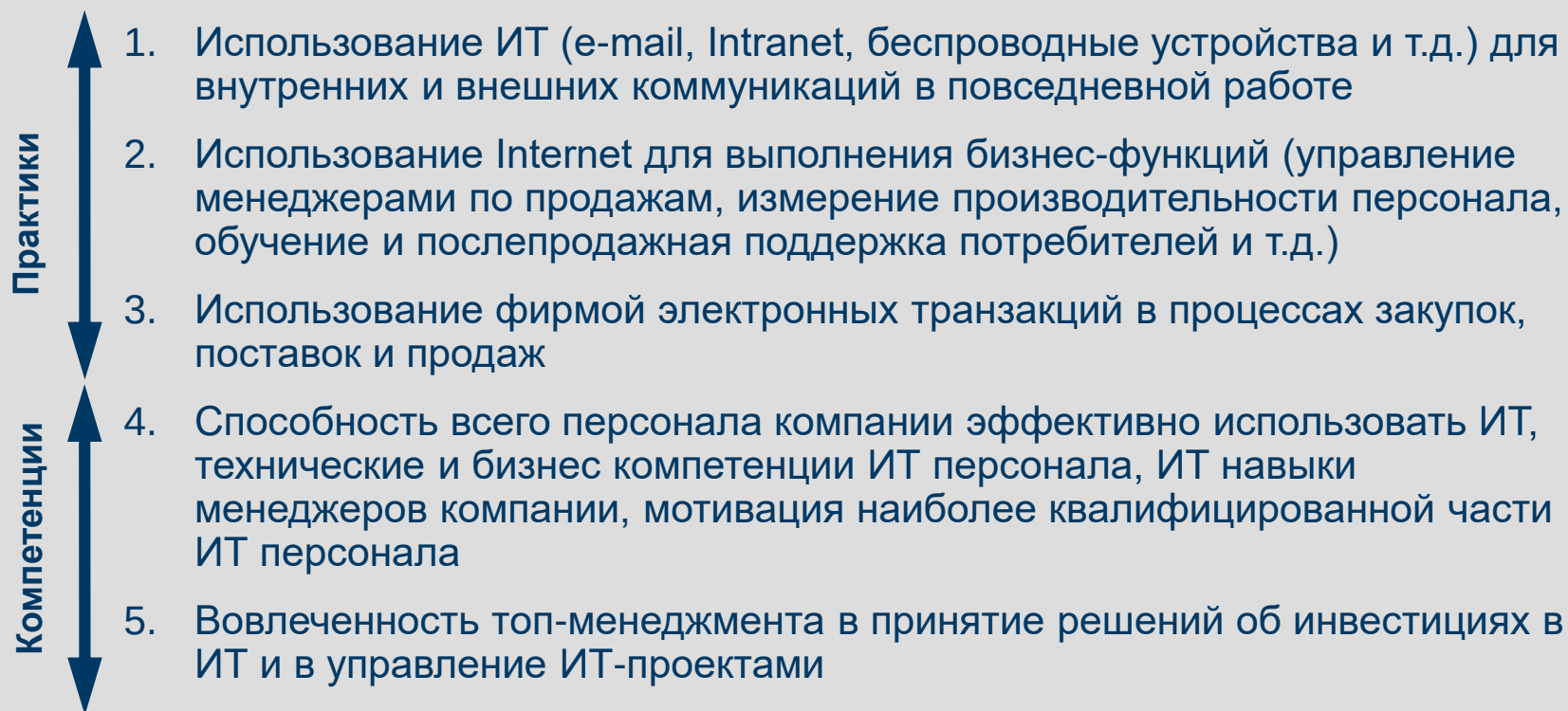
- Анализ статистических данных по отрасли, в которой работает компания, определение ориентиров в соответствие со стратегическими целями, уровнем использования ИТ и аппетиту к рискам вашей компании
- Анализ целей, деятельности, возможностей и ИТ-портфелей различных бизнес подразделений внутри вашей компании, выявление и тиражирование лучших практик по инвестициям в ИТ

Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

3 Осмыслить и постоянно отслеживать уровень «приверженности» ИТ вашей компании

Основные практики и компетенции, характеризующие уровень «приверженности» ИТ:



Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

- 4** Балансировать ИТ-портфель для достижения равновесия рисков и возврата на инвестиции, используя при этом прозрачные процессы

Выводы относительно состава ИТ-портфеля делаются топ-менеджерами, основываясь на:

- Результаты анализа, проведенного на предыдущих трех шагах
- Интуитивного представления относительно стратегических целей, уровня использования ИТ и аппетита компании к рискам, экономики, доступности капитала и т.д.

Регламент процесса принятия решений должен обеспечивать возможность проверки и обсуждения сделанных выводов и не прятать решения внутри бюджетов и проектов отдельных подразделений

Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

- 5** Пересматривать ИТ-портфель ежегодно и по мере появления серьезных изменений в компании или во внешней среде

Пример:

Если компания существенно улучшила свои практики и компетенции в области ИТ, она может позволить себе :

- **увеличить объем инвестиций в ИТ и**
- **повысить уровень рисков в своем ИТ-портфеле**

относительно конкурентов и своей собственной прошлой практики, поскольку есть основания рассчитывать на высокий уровень эффективности этих инвестиций

Шесть рекомендаций от M.I.T по формированию портфелей ИТ-проектов

- 6** Инкорпорировать управление ИТ-портфелем в общие рамки руководства ИТ (IT governance), обеспечить четкое распределение прав и ответственности, поддерживающее желаемое поведение персонала в отношении ИТ

Процесс управления ИТ портфелями должен:

- быть понятен и принят к исполнению всем менеджментом компании
- быть гармонизирован с системой стимулирования и мотивации
- предусматривать элементы обратной связи для изучения того, какое влияние оказывают принятые решения по ИТ, и использования этих результатов в последующих циклах

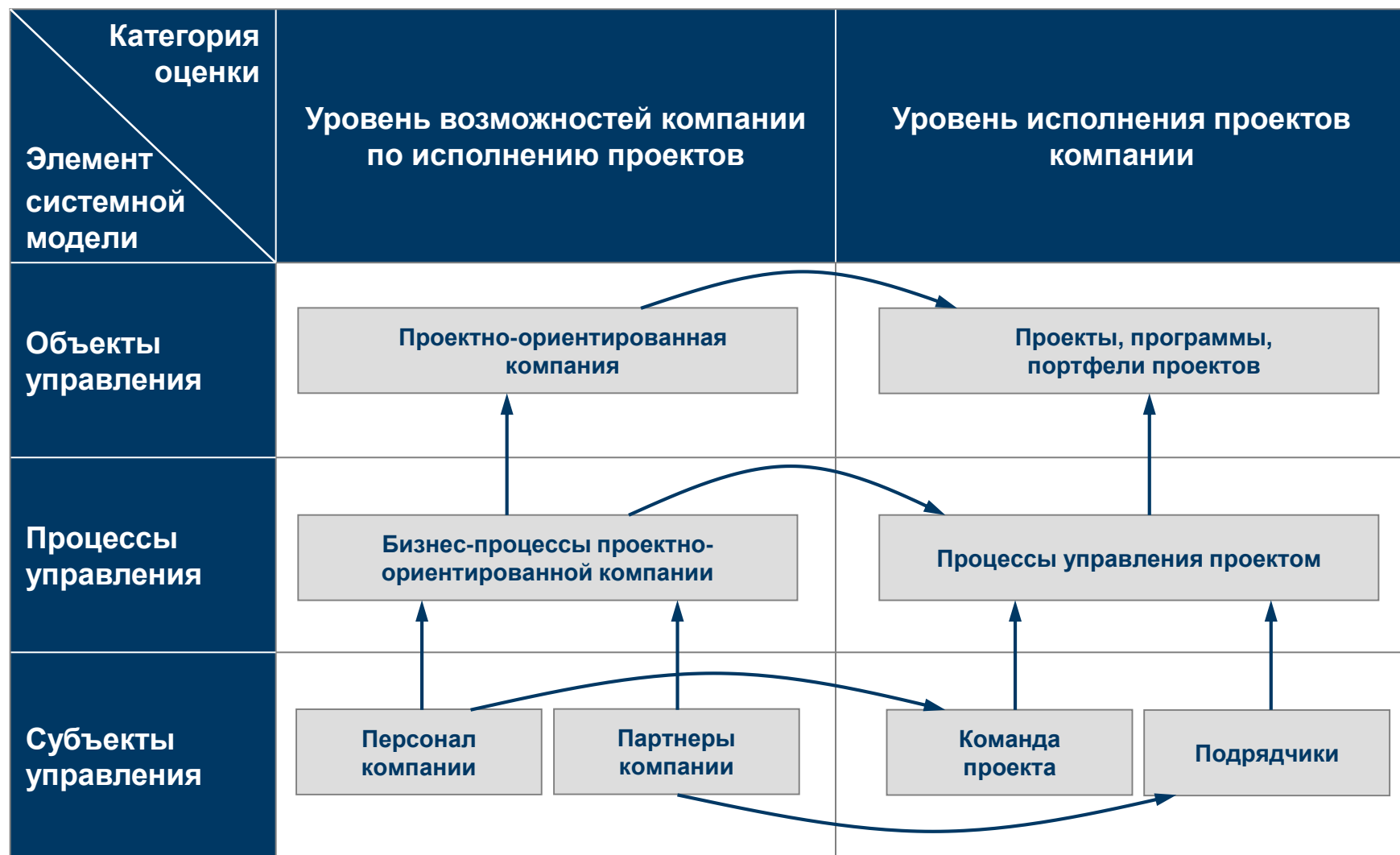
Источник: M.I.T.Sloan Center for Information Systems Research

[Конец кейса]



Часть 6. Управление проектами в стратегическом консалтинге

Объекты анализа, оценки и развития в проектно-ориентированной деятельности



Место BSC в системе стратегического управления компанией



Стратегия

Balanced Scorecard (BSC)

или

Сбалансированная Система Показателей

**- это технология принятия средне- и краткосрочных
решений соответствующих стратегии развития
Компании**

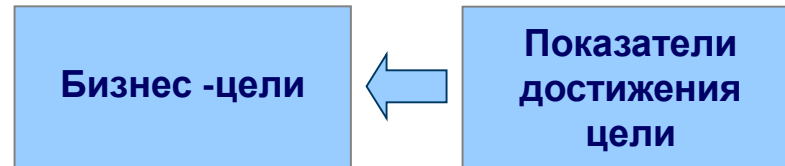


**Оперативное
управление**

Связь уровней управления осуществляется через систему показателей

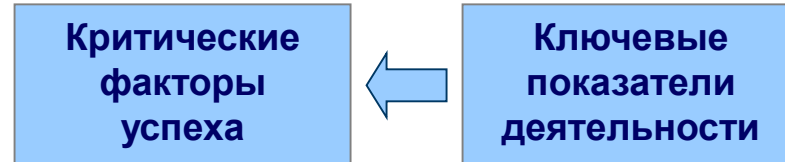
Стратегический уровень

- Основные цели компании на текущем этапе ее развития



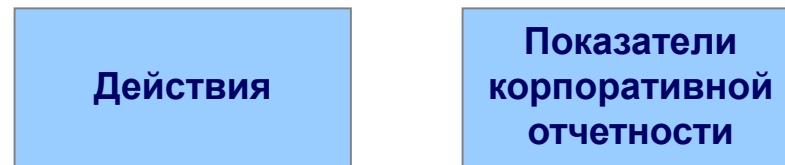
Тактический уровень

- Области деятельности компании, критичные с точки зрения достижения бизнес-целей



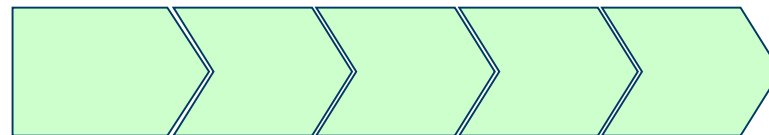
Оперативный уровень

- Мероприятия, которые необходимо осуществить для достижения целей



Бизнес - процессы

- Подразделения, функции, документы



Стратегические оценки

- Количественные индикаторы, позволяющие измерять степень достижения цели

Тактические оценки

- Количественные агрегированные показатели, позволяющие анализировать текущую ситуацию в компании

Оперативные оценки

- Оперативная корпоративная отчетность

Стратегические карты:

- Набор взаимосвязанных целей, детализирующих стратегические цели компании и представляющие их с точки зрения финансов, рынка, производства, инноваций и персонала

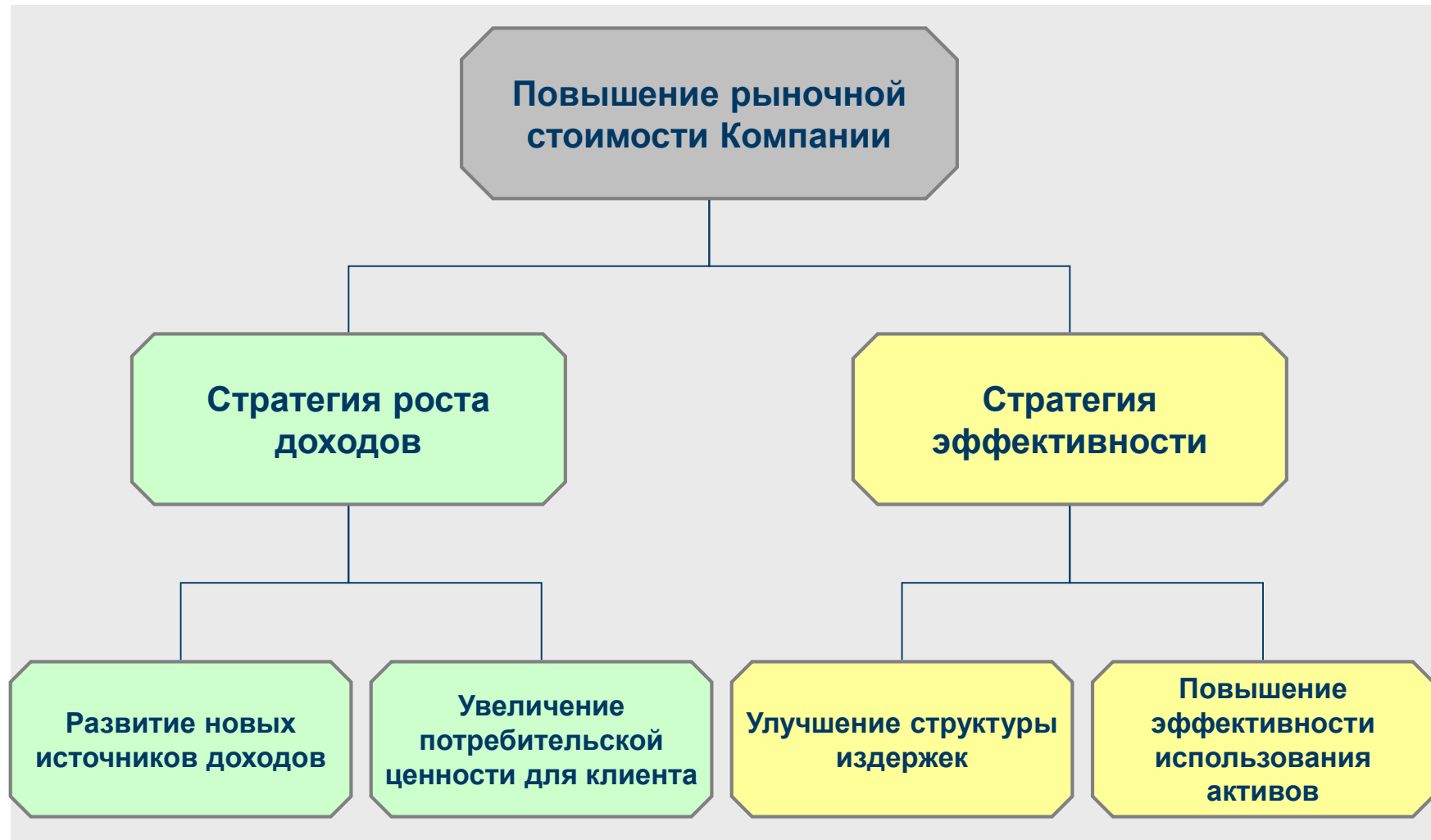
Ключевые показатели деятельности:

- Количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем, предназначенные для руководства Компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью Компании

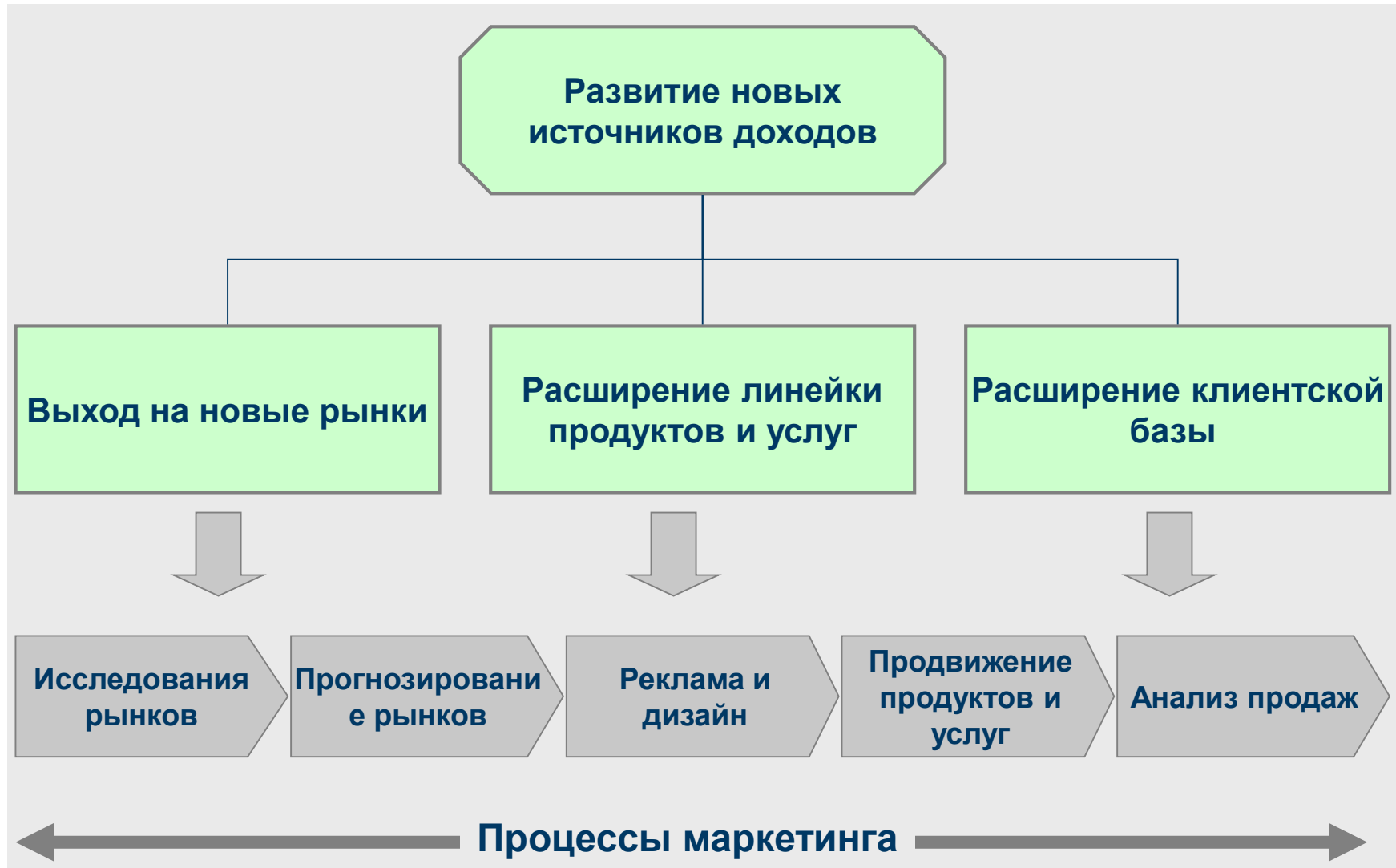
Стратегические инициативы:

- Система мероприятий, позволяющих обеспечить достижение требуемых значений показателей

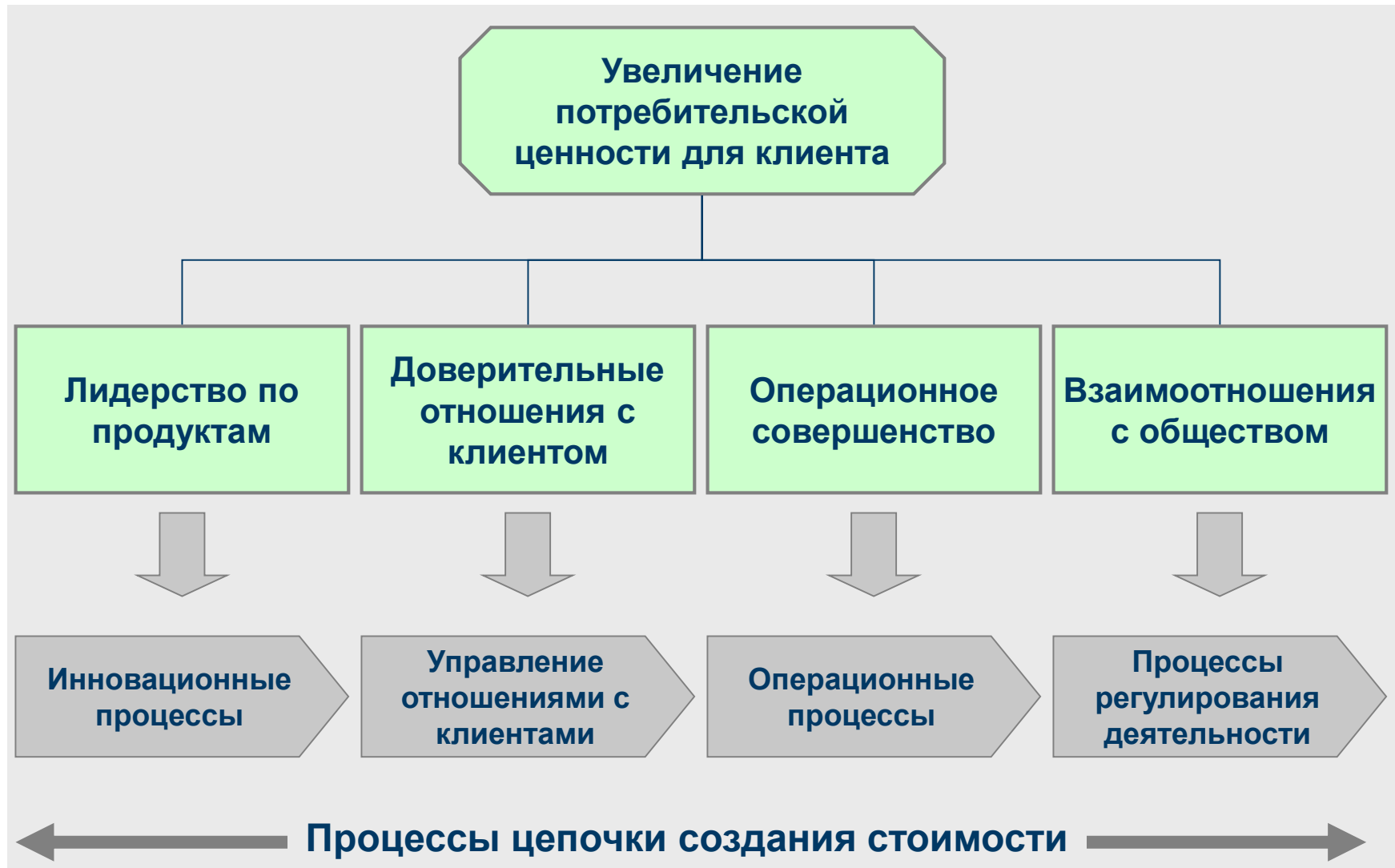
Стратегические цели обеспечивают баланс между ростом и эффективностью



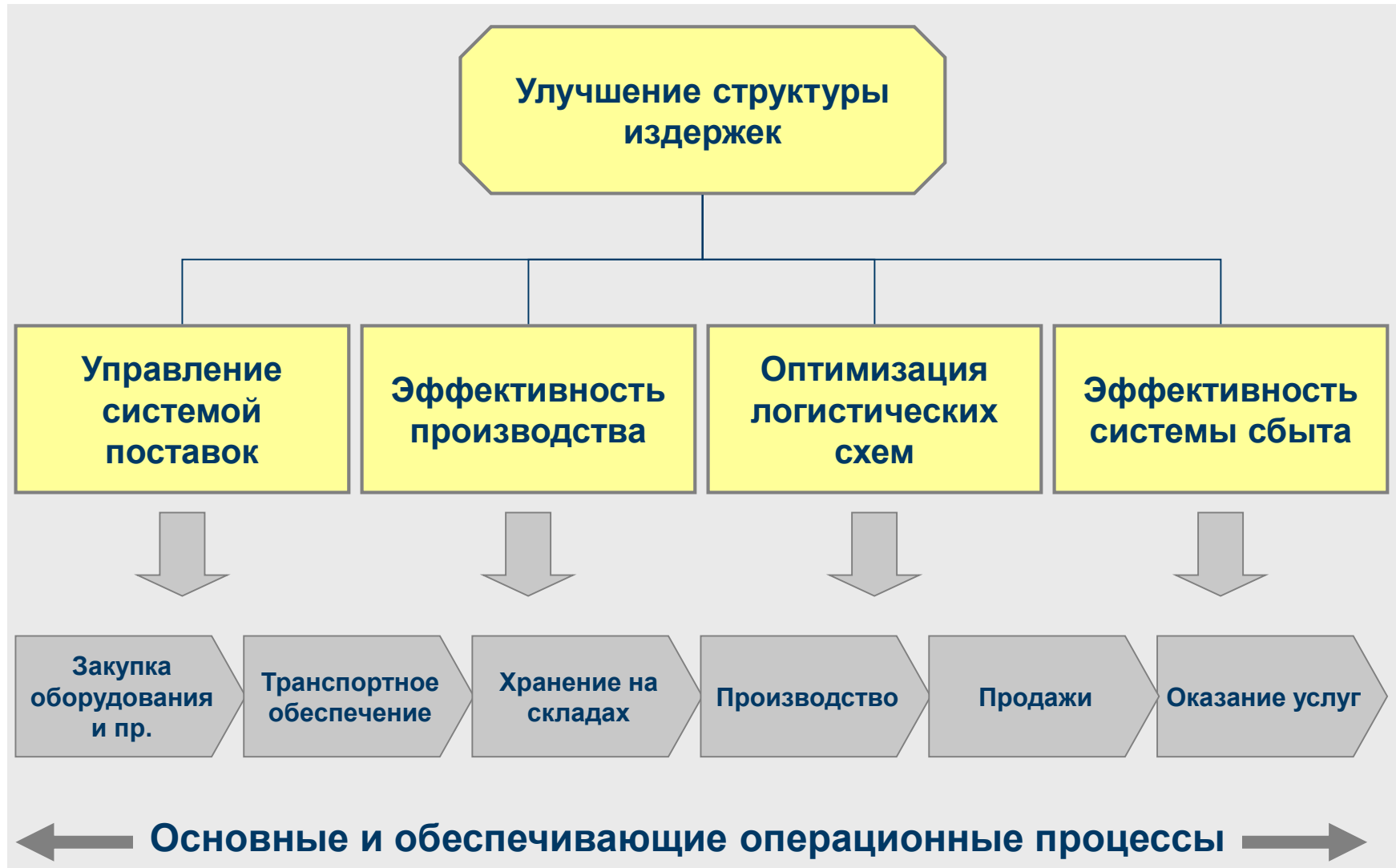
Тактические и оперативные цели устанавливают связь стратегии с процессами



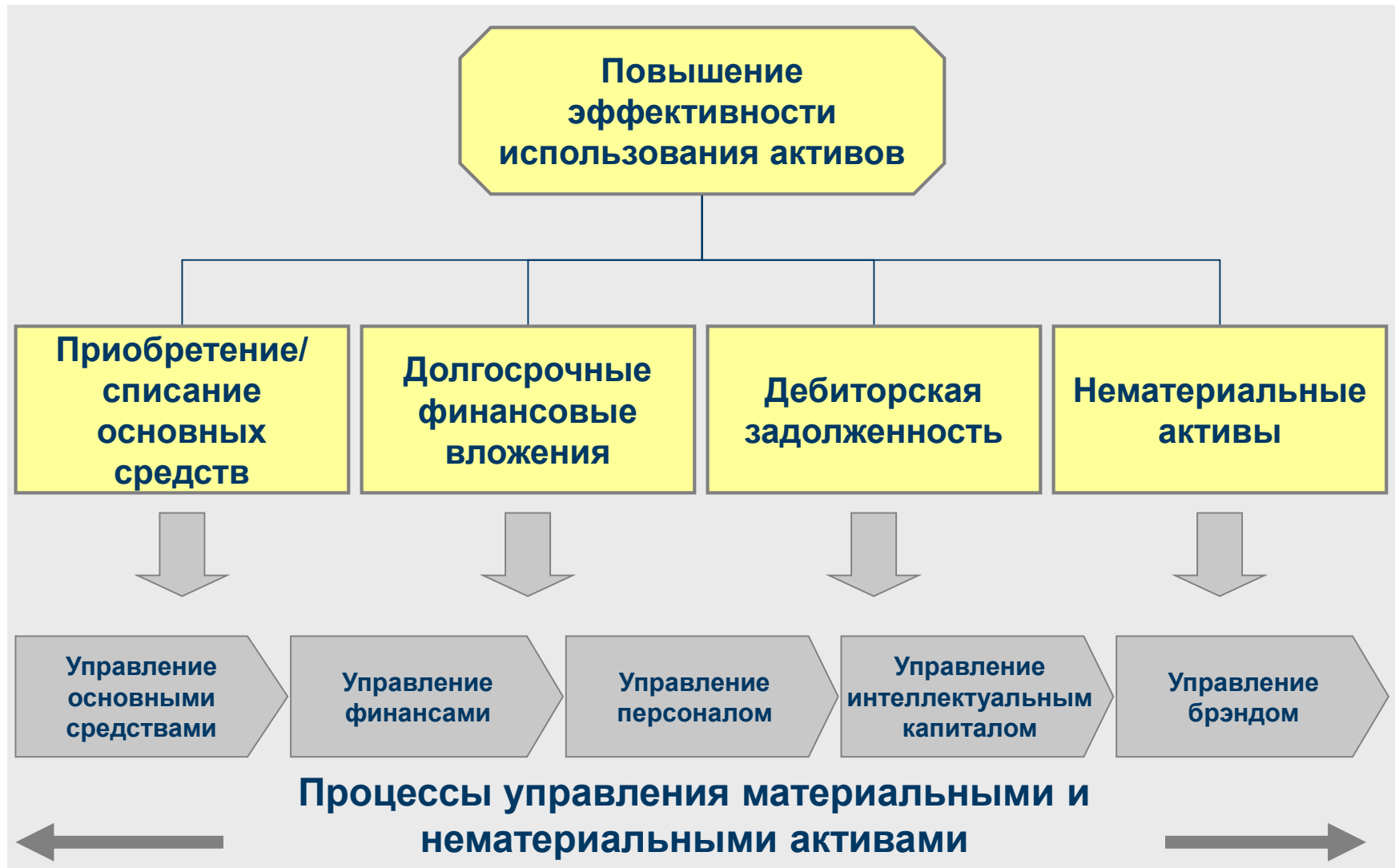
Тактические и оперативные цели устанавливают связь стратегии с процессами



Тактические и оперативные цели устанавливают связь стратегии с процессами



Тактические и оперативные цели устанавливают связь стратегии с процессами



Формат корпоративной стратегической карты

Бизнес-цель		Системная оптимизация затрат		
Критические факторы успеха		Повышение эффективности использования активов	Повышение эффективности производственных процессов	Повышение эффективности управленческих процессов
Функциональные цели	Финансовые цели	Цель-Ф-1 ↑	Цель-Ф-2 ↑	Цель-Ф-3 ↑
	Клиентские цели	Цель-К-1 ↑	Цель-К-2 ↑	Цель-К-3 ↑
	Производственные цели	Цель-П-1 ↑	Цель-П-2 ↑	Цель-П-3 ↑
	Цели обучения и развития	Цель-О-1 ↑	Цель-О-2 ↑	Цель-О-3 ↑

Ключевые показатели деятельности

Ключевые показатели деятельности - это

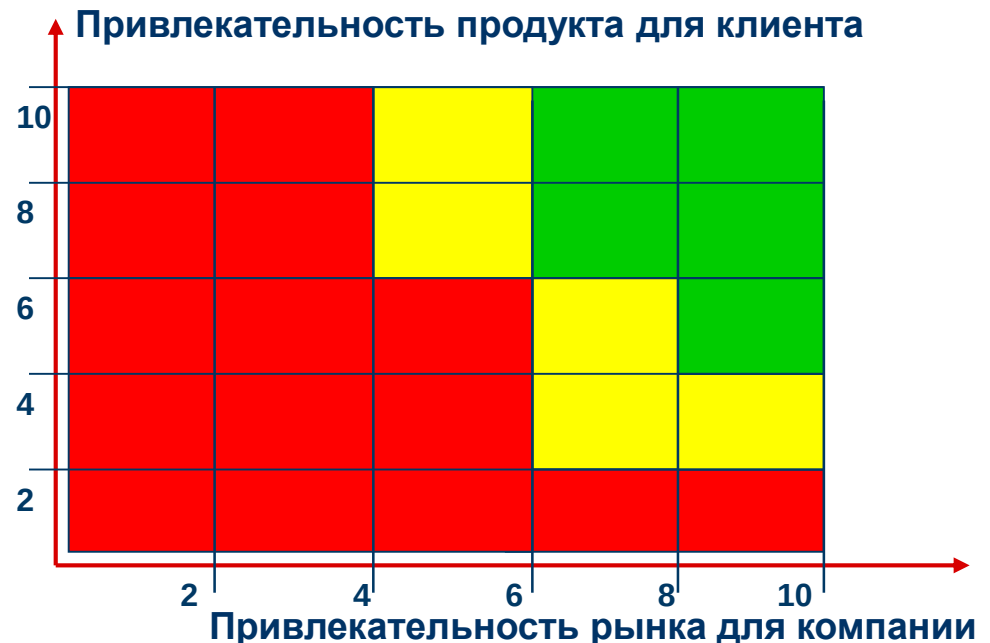
- количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем

Ключевые показатели деятельности предназначены

- для руководства компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью компании

Таблица решений построена на основе двух КПД

Возможна различная «раскраска» для разных этапов жизненного цикла продукта



Основные принципы формирования системы Ключевых показателей деятельности

Количество КПД должно быть ограничено

- 20-25 показателей

Для каждого КПД должен быть определен способ получения его значения

- Замер, вычисление, экспертная оценка

Набор КПД должен быть сбалансированным, не замыкаться на одной области

- Финансовые результаты, отношения с клиентами, производственная деятельность, обучение и развитие

Структура КПД должна обеспечивать возможность выбора уровня детализации или разреза представления информации

- Интегральные оценки, формируемые на основе многих, (возможно разнородных) простых показателей

Формализованная «Карта показателя»

Для каждого показателя создается формализованное описание –

- ПАСПОРТ ПОКАЗАТЕЛЯ

Для представления показателей в информационной системе используется словесно-графическая и цифровая форма:

- «Детализация»
- «Светофоры»
- Динамика изменений

Название показателя	Название показателя	
Назначение и характеристики	Указать цель, которой соответствует данный показатель Дать краткое описание назначения показателя (опережающий / отложенный, вычисляемый / оцениваемый, прямой / косвенный, что именно характеризует с точки зрения данной цели)	
Алгоритм расчета	Дать формулу для расчета показателя Дать объяснение по всем компонентам формулы, как постоянным (например, весовые коэффициенты), так и переменным (замеряемые или оцениваемые элементы)	
Шкалы оценок	Для каждого элемента формулы, который является оцениваемым показателем дать перечень возможных оценок (например, от 1 до 5) и соответствующие этим оценкам содержательные описания	
Единица измерения	В денежном, натуральном или процентном выражении	
Регламент	Указать периодичность вычисления (раз в год, квартал, месяц, неделю и т.д.) Указать процесс, функцию, в рамках которых производится расчет показателя (и, может быть, его отдельных элементов) Указать должностное лицо/подразделение, ответственное за расчет показателя	
Разрезы для анализа	Указать, какие частные значения данного показателя должны быть доступными (например, по видам продукции, по клиентам, по подразделениям и т.д.)	
Значения	Целевой уровень	Значение показателя, означающее, что соответствующая цель достигнута («зеленый» сигнал светофора)
	Сигнальный уровень	Значение показателя, означающее, что при достижении соответствующей цели возникают существенные сложности («желтый» сигнал светофора)
Ответственный	Указать должностное лицо/подразделение, ответственное за значение показателя	

Стратегические инициативы и локальные мероприятия

Стратегические инициативы:

- Мероприятия разового характера, связанные с реорганизацией структуры компании, радикальным изменением бизнес процессов, внедрением информационных технологий и т.д.
- Реализация подобных мероприятий требует значительных инвестиций, поэтому целесообразно рассматривать их как составную часть целевой программы развития системы управления компанией и относить к компетенции высшего руководства компании.

Локальные мероприятия:

- Мероприятия, запускаемые многократно по мере возникновения необходимости.
- Осуществление локальных мероприятий (таких, например, как изменение уровня складских запасов, проведение PR акции и т.д.) находится в компетенции менеджеров среднего звена (владелец процесса).

Планирование стратегических инициатив и локальных мероприятий

Показатель	Факторы риска	Стратегические инициативы / Куратор	Систематические мероприятия / Владелец процесса
Период окупаемости нового продукта	Неправильное бизнес-планирование	Введение дисциплины бизнес-планирования по департаментам / Финансовый директор	
Средняя маржа по проекту	Неправильное ведение бюджетов проектов	Внедрение процессов бюджетирования договоров / Финансовый директор	Обучение менеджеров проектов / Начальник службы управления проектами
Текучесть кадров	Отставание от рынка по уровню оплаты труда	Разработка системы мотивации / HR директор	Аттестация / HR-менеджер

Куратор –

- один из топ-менеджеров компании, ответственных за общее решение проблемы

Владелец процесса –

- один из топ-менеджеров или менеджеров среднего звена компании, ответственных за реализацию конкретных бизнес-процессов

Уровни стратегического управления

Корпоративная стратегия –

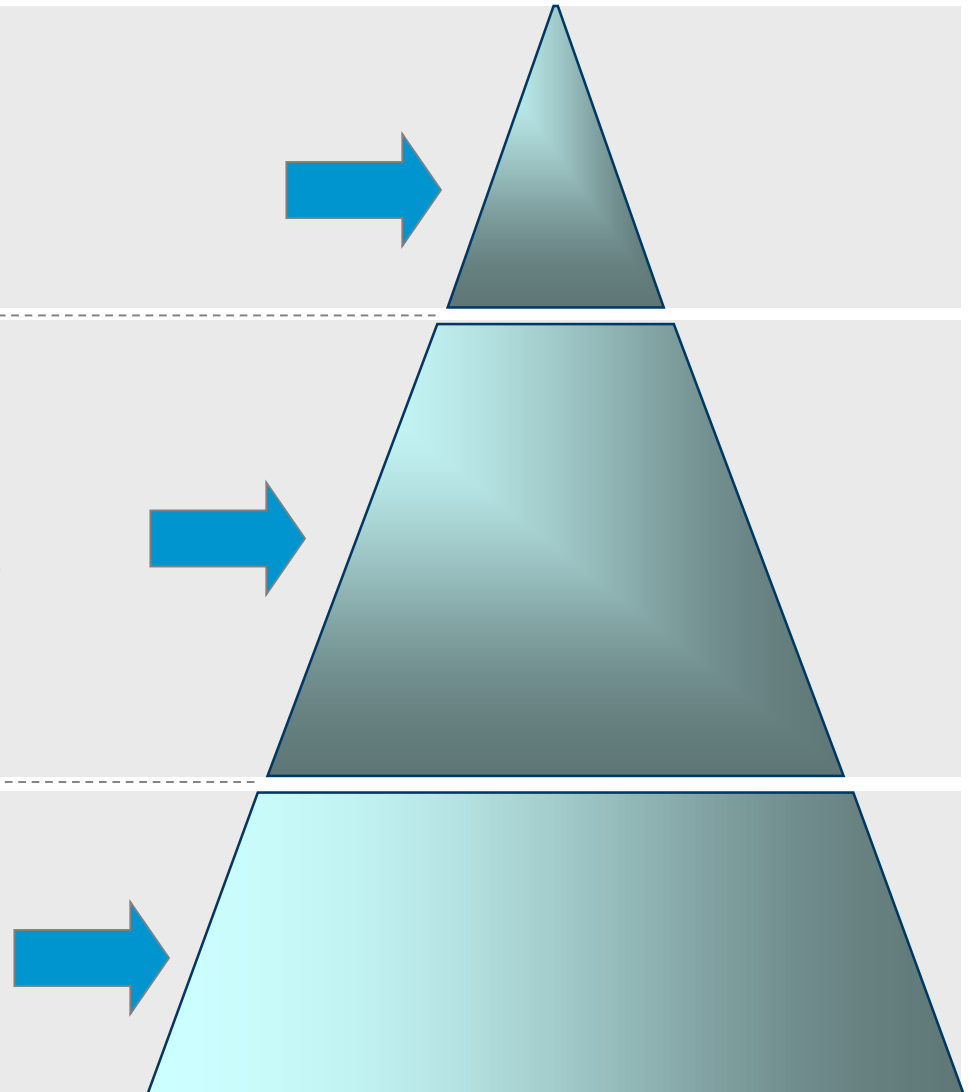
- Подходы и направления, разрабатываемые руководством Компании с целью достижения наилучших результатов в бизнесе

Функциональные стратегии

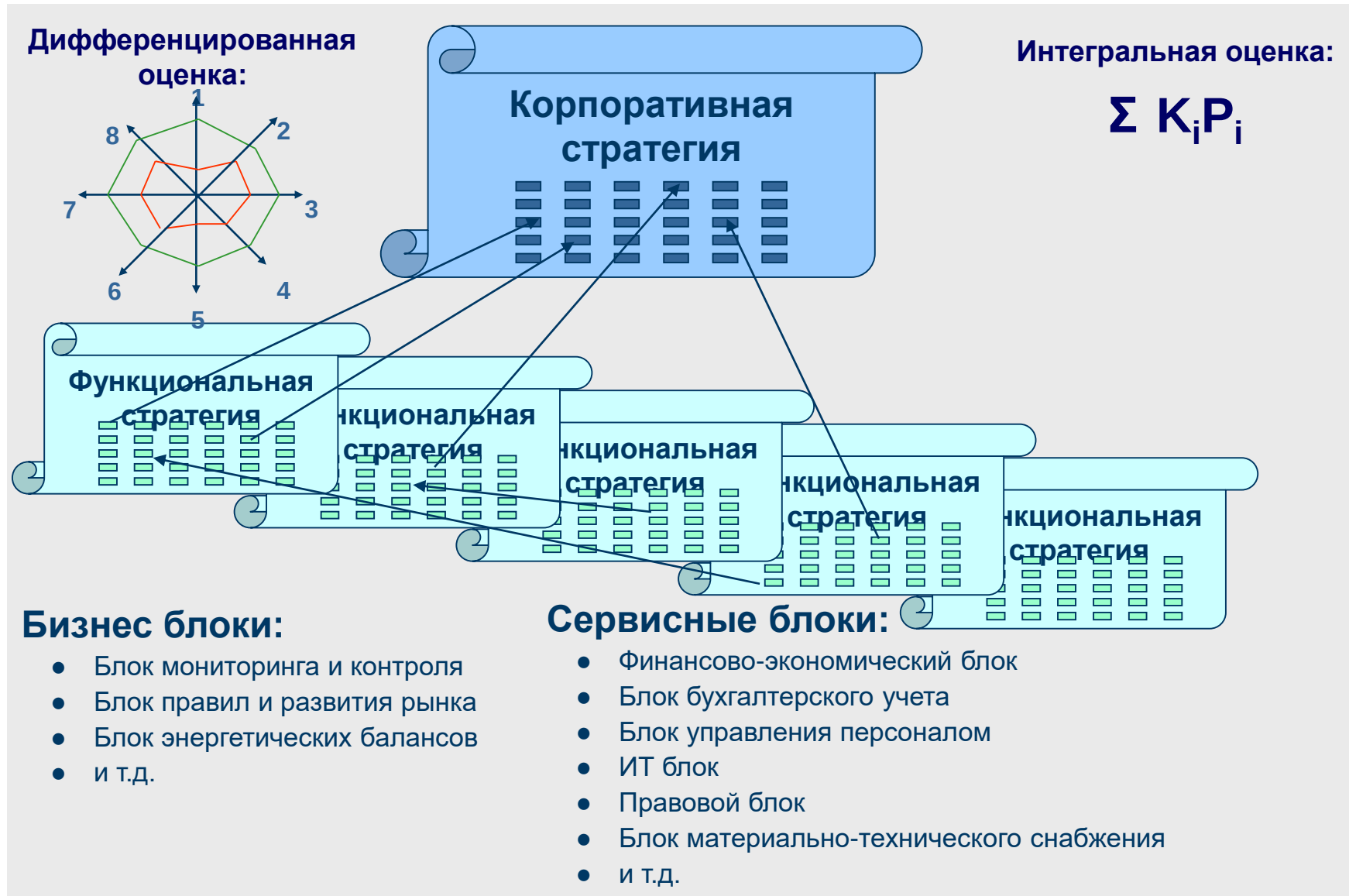
- Управленческие планы действий по отдельным ключевым направлениям

Операционные стратегии

- Инициативы и подходы в руководстве подразделениями при решении оперативных задач, имеющих стратегическое значение

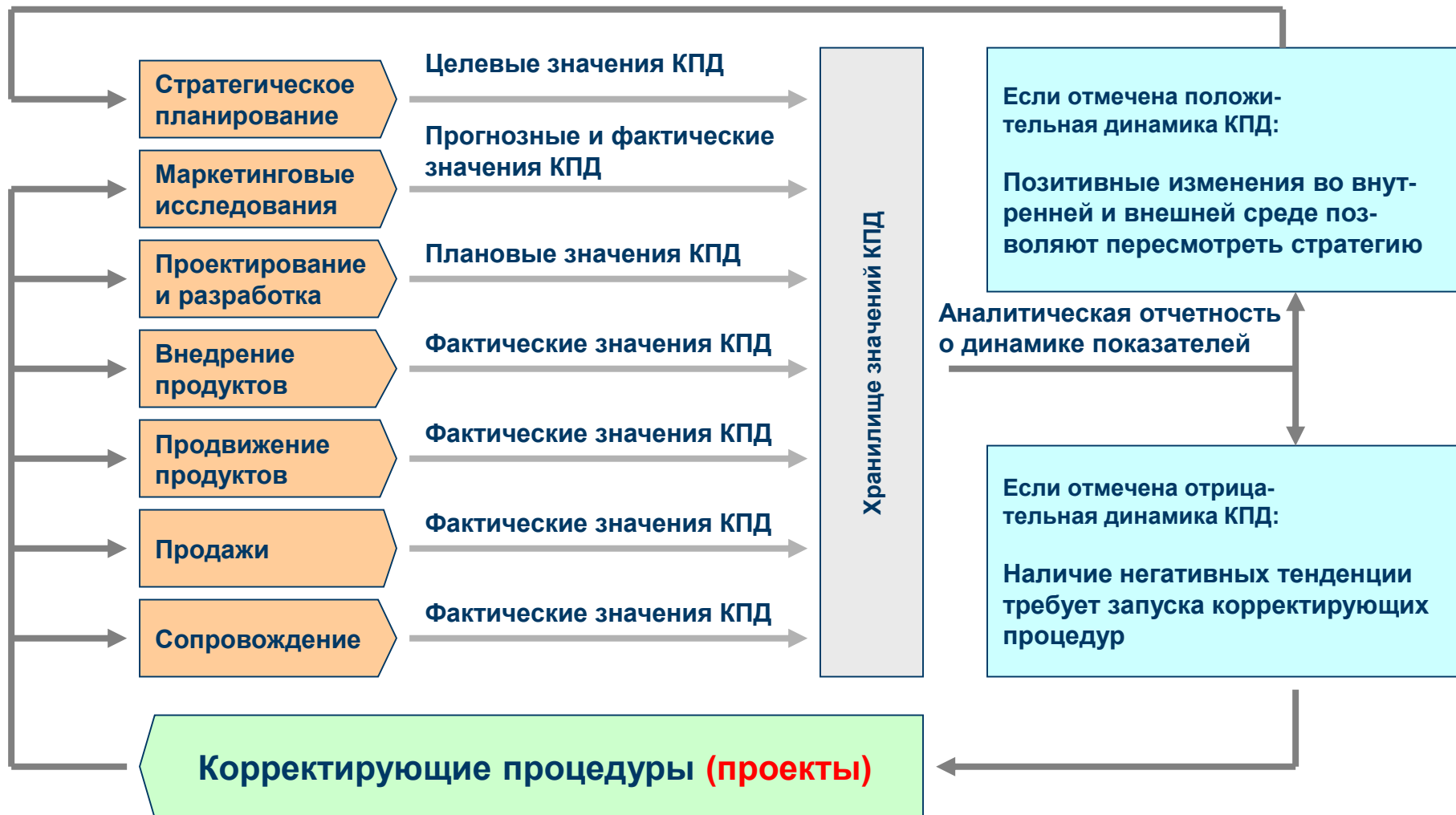


Взаимосвязи корпоративной и функциональных стратегий



Управление по отклонениям

Рекомендации по изменению целевых значений КПД или по изменению стратегических приоритетов



Изменения в
бизнес-процессах

Мастерская №4. Стратегическая карта проектной деятельности

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задание

- 1) Сформировать систему целей в области проектной деятельности Завода
- 2) Предложить показатели для оценки степени достижения целей

Особенности проектно-ориентированной компании

Проектно-ориентированная компания –

- это компания, осуществляющая свою деятельность преимущественно в проектной форме
-

Источник доходов проектно-ориентированной компании –

- создание для клиентов уникальных продуктов или оказание им уникальных услуг
-

Особенности проектно-ориентированной компании,

- обусловленные этой уникальностью, накладывает особый отпечаток на самые разные стороны деятельности – от стратегии на рынке до операционного уровня деловых процессов

Области, в которых наиболее заметны отличия проектно ориентированной компании

Организационная структура компании

- предполагает возможность свободного манипулирования человеческими ресурсами в проектах вне зависимости от закрепления их за теми или иными функциональными подразделениями
-

Структура бюджета компании

- опирается на бюджеты отдельных проектов.
-

Требования к персоналу,

- который должен обладать уникальной совокупностью навыков и умений, и система мотивации, которая должна соответствовать этим требованиям
-

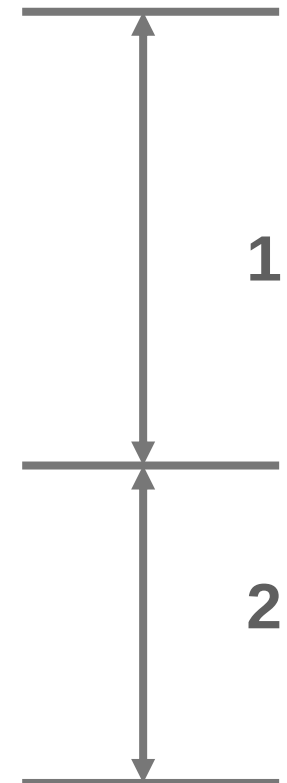
Организация деловых процессов

- исходит из наличия жестких требований по срокам выполнения и бюджетам проектов, а также к качеству результата.

Стратегическая карта проектно-ориентированной компании

- 1 – Цели, уникальные для каждой отдельно взятой компании, в том числе для проектно ориентированных компаний
- 2 – Цели, специфичные именно для проектно ориентированных компаний

Бизнес-цель					
КФУ					
Функциональные цели	Финансовые цели				
	Клиентские цели				
	Производственные цели				
	Цели обучения и развития				



Матричная организационная структура

Для проектно-ориентированных компаний характерно использование матричных организационных структур, в которых усложняется как распределение ресурсов, так и процедуры управления.

[Утилизация] = 100% *

[Рабочее время, затраченное сотрудниками в рамках проектов] /
[Общий фонд рабочего времени]

[Доля объема работ, приходящаяся на управленческий персонал проектов] = 100% *

[Рабочее время, затраченное управленческим персоналом проектов] /
[Общий фонд рабочего времени проектов]

Бюджетирование по проектам

Проекты являются центрами затрат и прибылей, поэтому для всех финансовых показателей компании проекты рассматриваются в качестве важнейшего аналитического разреза.

Но, кроме того, существует целый ряд бюджетных показателей, характерных именно для проектно-ориентированной компании.

[Доля своих ресурсов в проекте] = 100% *

[Собственные ресурсы подразделения, используемые в проекте] /
[Все ресурсы, используемые в проекте]

[Доля накладных затрат в проекте] = 100% *

[Накладные затраты в проекте] / [Все затраты в проекте]

[Экономия резервных фондов проекта] = 100% *

([Выделено резервов] – [Израсходовано резервов]) / [Выделено резервов]

Персонал и мотивация

Важным показателем является уровень квалификации по различным категориям персонала компании (администраторов, руководителей проектов, консультантов и т.д.).

Однако успех определяется не только квалификацией, но и степенью заинтересованностью персонала, что особенно важно в командной работе.

[Доля премии в общем доходе] = 100% *

[Выплачено сотруднику в виде премий] / [Общий доход сотрудника]

[Коэффициент выравнивания мотивации] =

([Проектный премиальный фонд] /

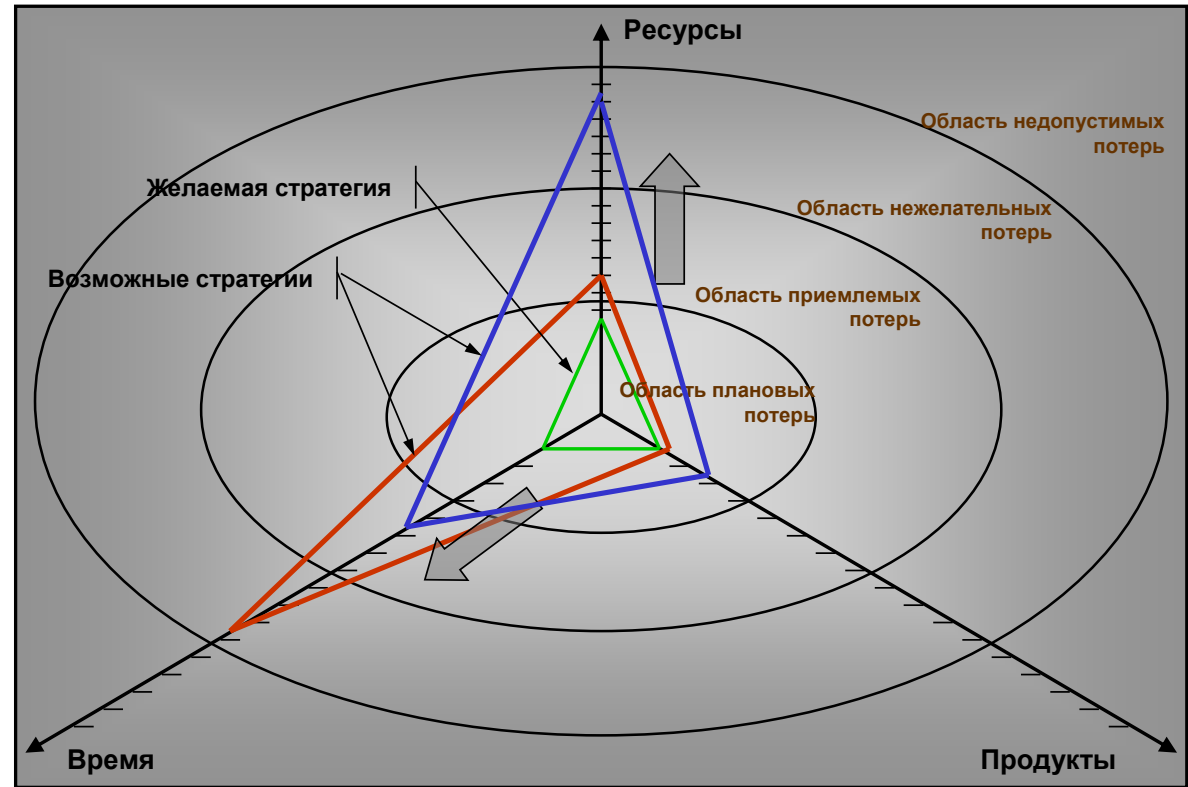
$\sum_{\text{сотрудники}} ([\text{Проектное время}] * [\text{Почасовая ставка}])) /$

([Непроектный премиальный фонд] /

$\sum_{\text{сотрудники}} ([\text{Непроектное время}] * [\text{Почасовая ставка}]))$

Деловые процессы

Главной особенностью деловых процессов проектно-ориентированной компании является то, что они имеют стандартную структуру и стандартные ограничения: по времени, стоимости реализации проектов и по качеству результатов



[Проектные отклонения] =

$$(K1 * [\text{Отклонение по времени}] + K2 * [\text{Отклонение по стоимости}] + K3 * [\text{Отклонение по качеству продукта}]) / (K1 + K2 + K3)$$

Деловые процессы

Кто оценивает проектные отклонения

Руководитель проекта

- выставляет первичную оценку, выполняя закрытие проекта. Можно с высокой вероятностью предположить, что эта оценка всегда будет завышена. Однако, если проект в целом по ощущениям всех заинтересованных сторон был успешен, то эту оценку можно и не верифицировать.

Лицо, отвечающее за контакты с заказчиком

- (менеджер по продажам) и представляющее его точку зрения на результаты проекта, может не согласиться с оценками руководителя проекта в части отклонений по времени и по качеству продукта.

Руководитель центра ответственности за проект

- рассматривает результаты проекта с позиции интересов компании. Он может пересмотреть оценку руководителя проекта в части отклонений по стоимости на основании углубленного анализа дополнительно понесенных в проекте затрат.

Спонсор проекта

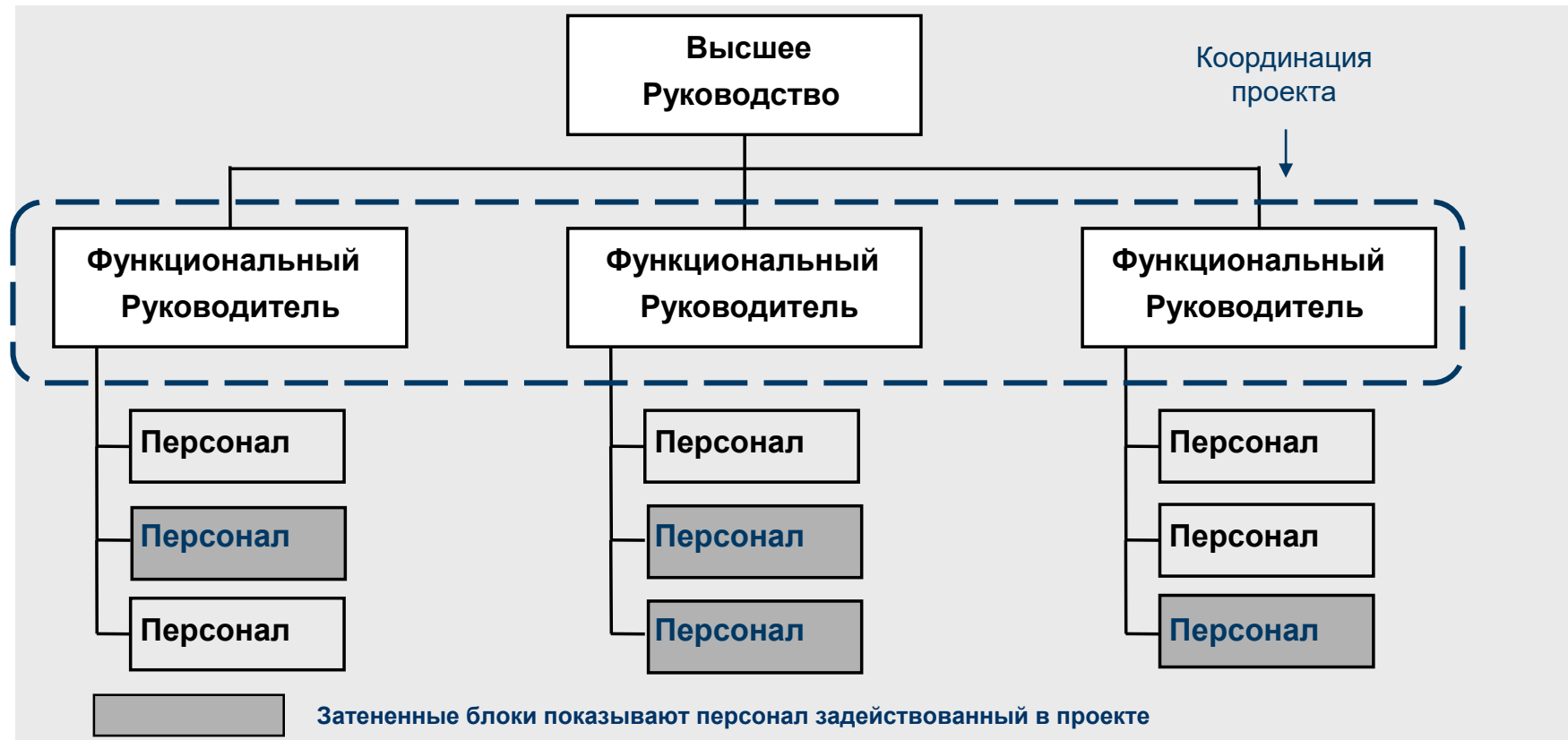
- Если руководитель проекта не согласен с мнением менеджера по продажам или руководителя центра ответственности, решение вопроса переносится на уровень СПОНСОРА ПРОЕКТА и может потребовать привлечения НЕЗАВИСИМОГО ЭКСПЕРТА.



Часть 7. Организационный и HR-консалтинг в управлении проектами

Структура проектно-ориентированной компании

Функциональная организационная структура



Потенциальные преимущества:

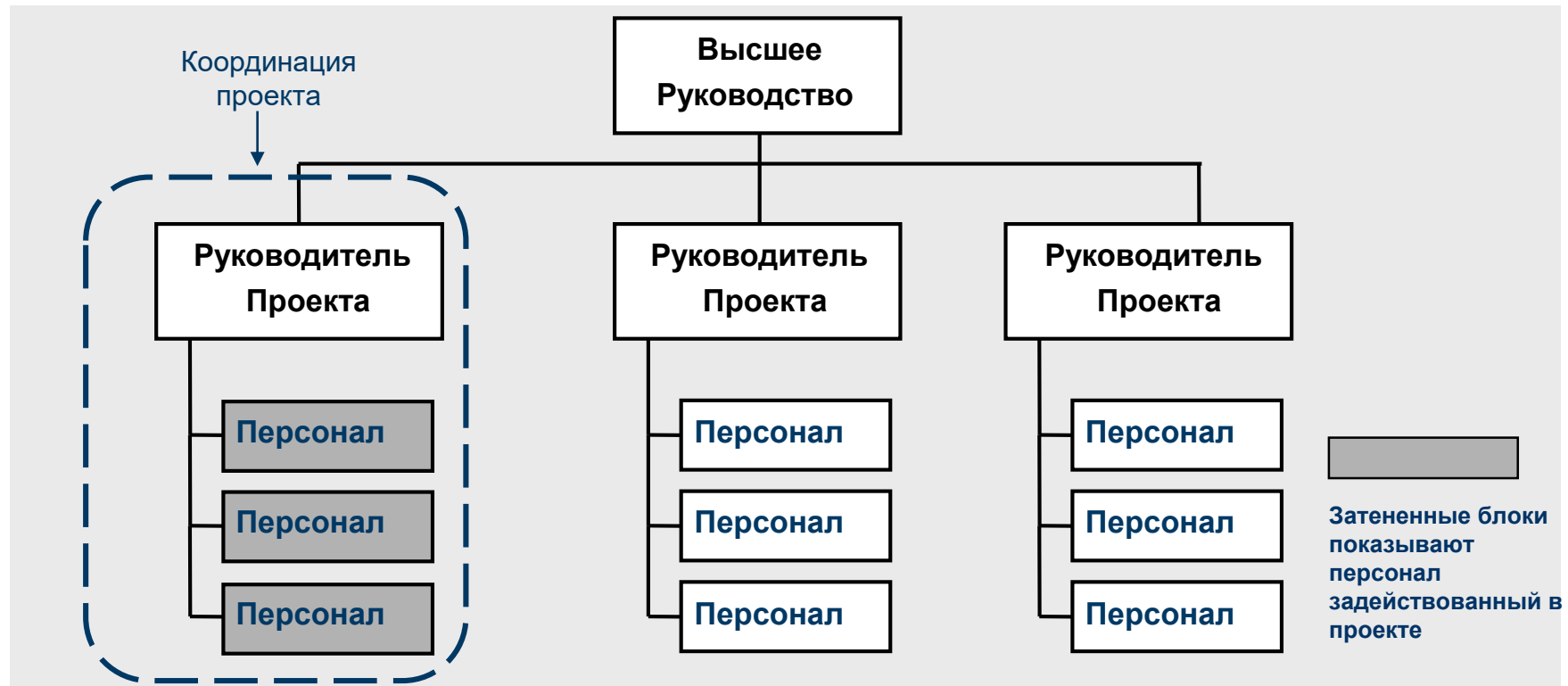
- Прозрачная система отчетности
- Узкая специализация
- Однородность групп
- Стремление к техническому превосходству

Потенциальные проблемы:

- Иерархическая система принятия решений и связи
- Менеджер проекта зависит от влияния персонала
- Границы проекта ограничены предметной областью
- Препятствие для прозрачности перед клиентом
- Ограниченные возможности для профессионального роста
- Трудное вживание в роль

Структура проектно-ориентированной компании

Проектная организационная структура



Потенциальные преимущества:

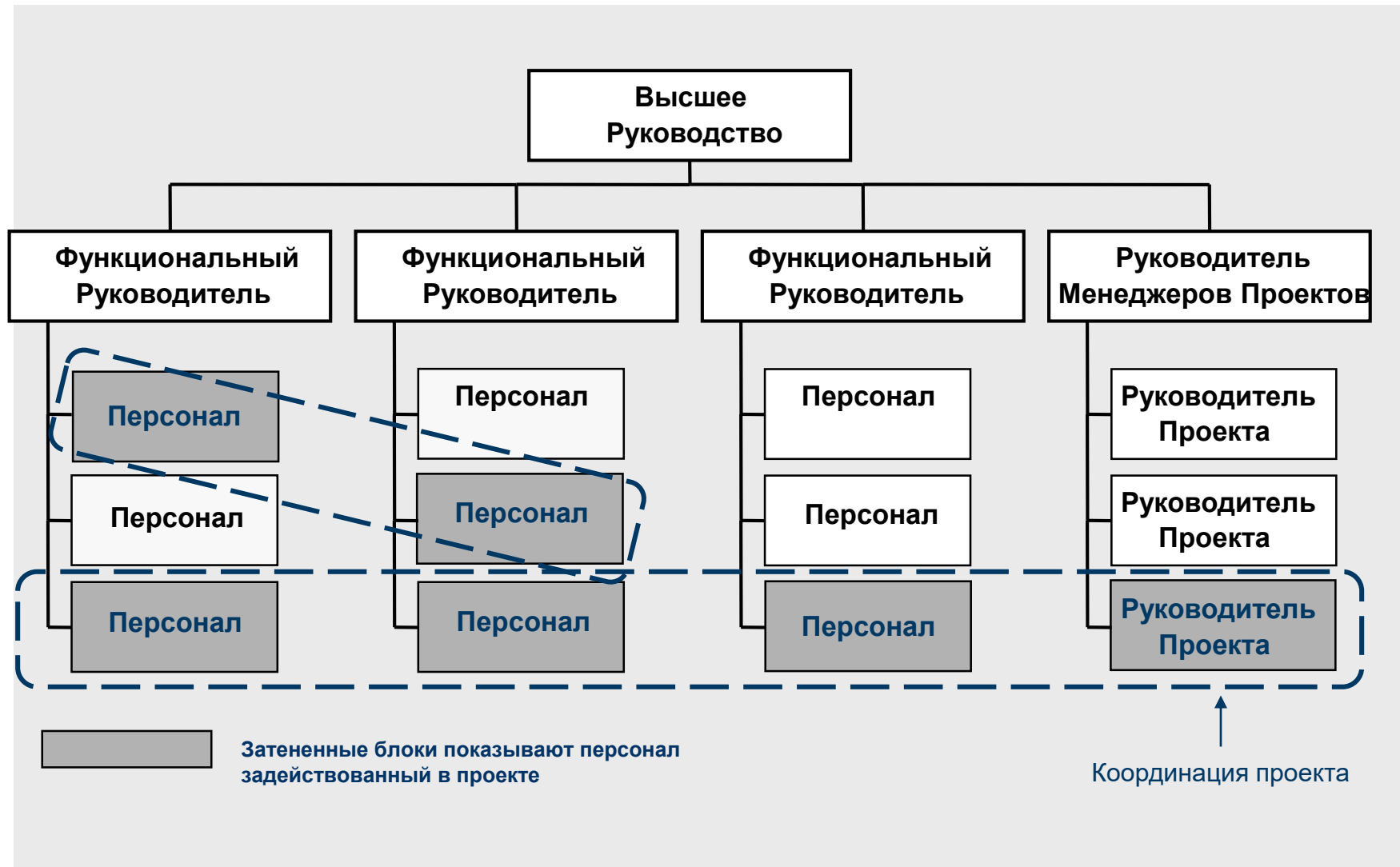
- Четкая роль менеджера проекта
- Персонал задействованный на 100%
- Четкая ответственность
- Стремление к совместной работе
- Нацеленность
- Отслеживание затрат и хода выполнения
- Принятие решений
- Отношения с заказчиком
- Стандартные процессы

Потенциальные проблемы:

- Размывание специализации сотрудников
- Ослабление внимания к технической компетенции
- Лидерство непредметных специалистов
- Перенос внимания с технической на административную сторону работы
- Снижение роли функциональных руководителей
- Проблемы трудоустройства кадров после окончания проекта

Структура проектно-ориентированной компании

Матричная организационная структура (сильная матрица)



Кейс №8.

От слабой матрицы – к сильной

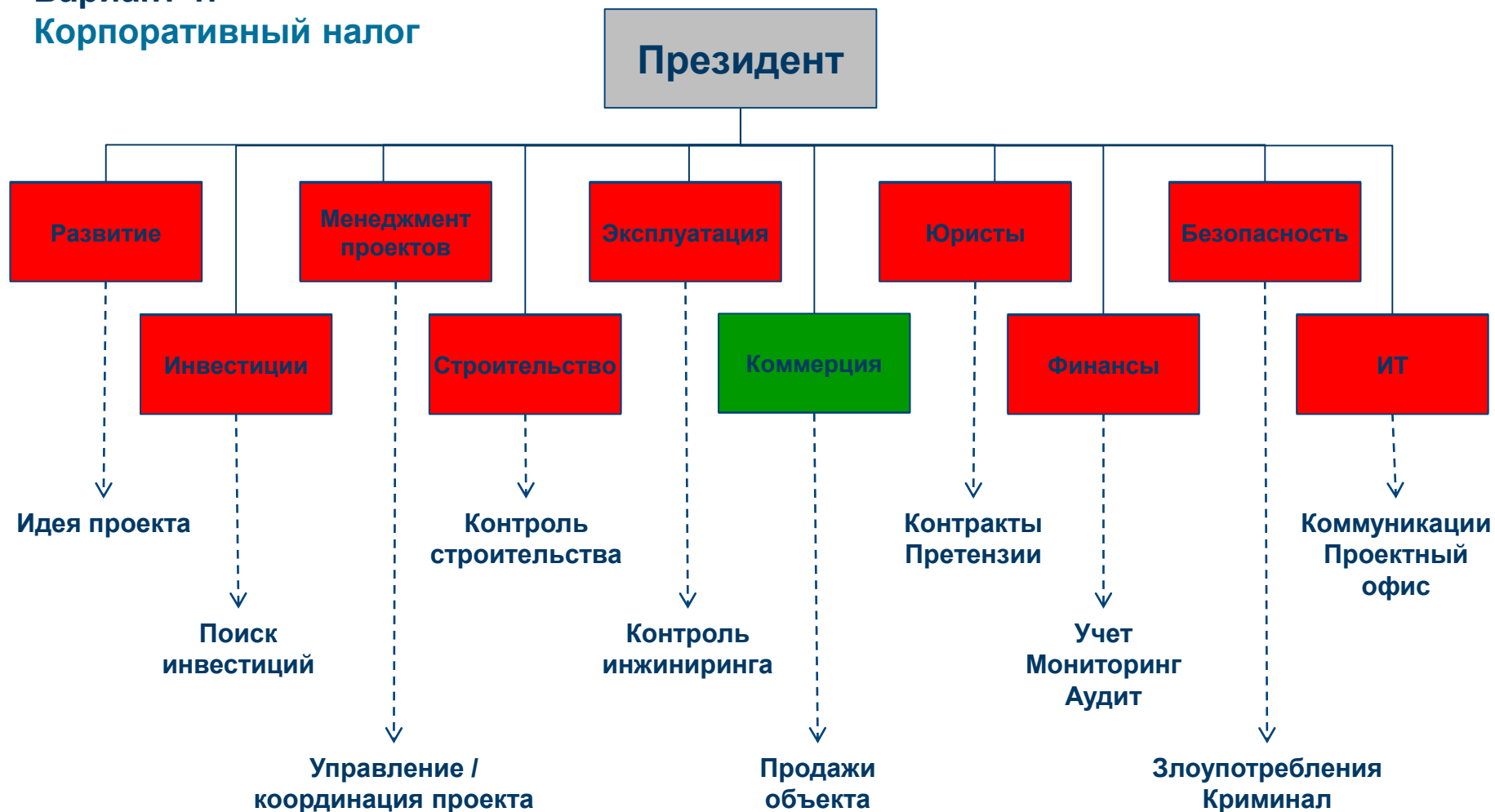


**Матричная организационная структура в
девелоперской компании**

Команда девелоперского проекта в «слабой матрице»

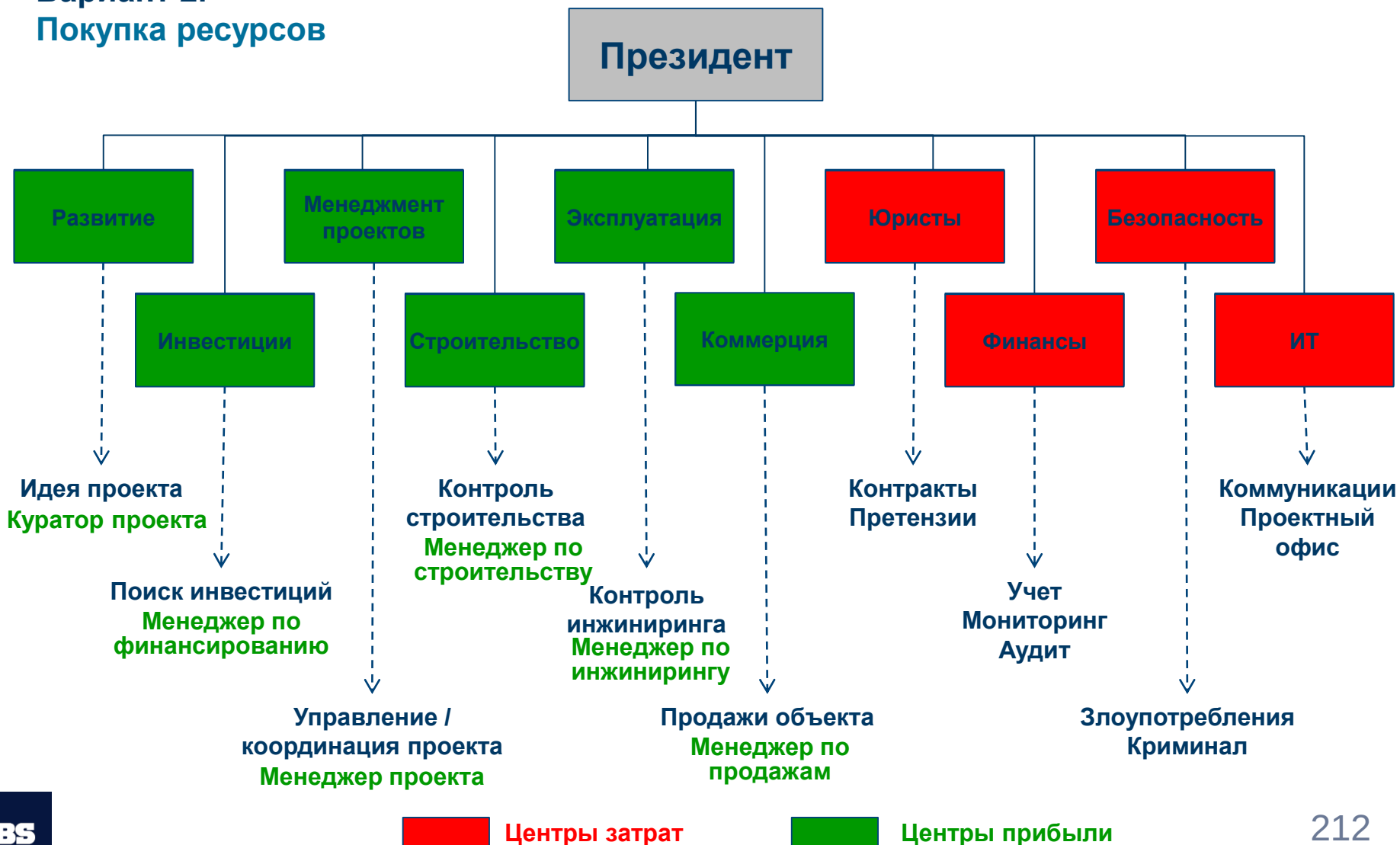
Вариант 1.

Корпоративный налог



Команда девелоперского проекта в «сильной матрице»

Вариант 2. Покупка ресурсов



Кейс №9.

Плоская структура: преимущества и ограничения



Матричная организационная структура в консалтинговой компании

Организационная структура Департамента управленческого консалтинга IBS

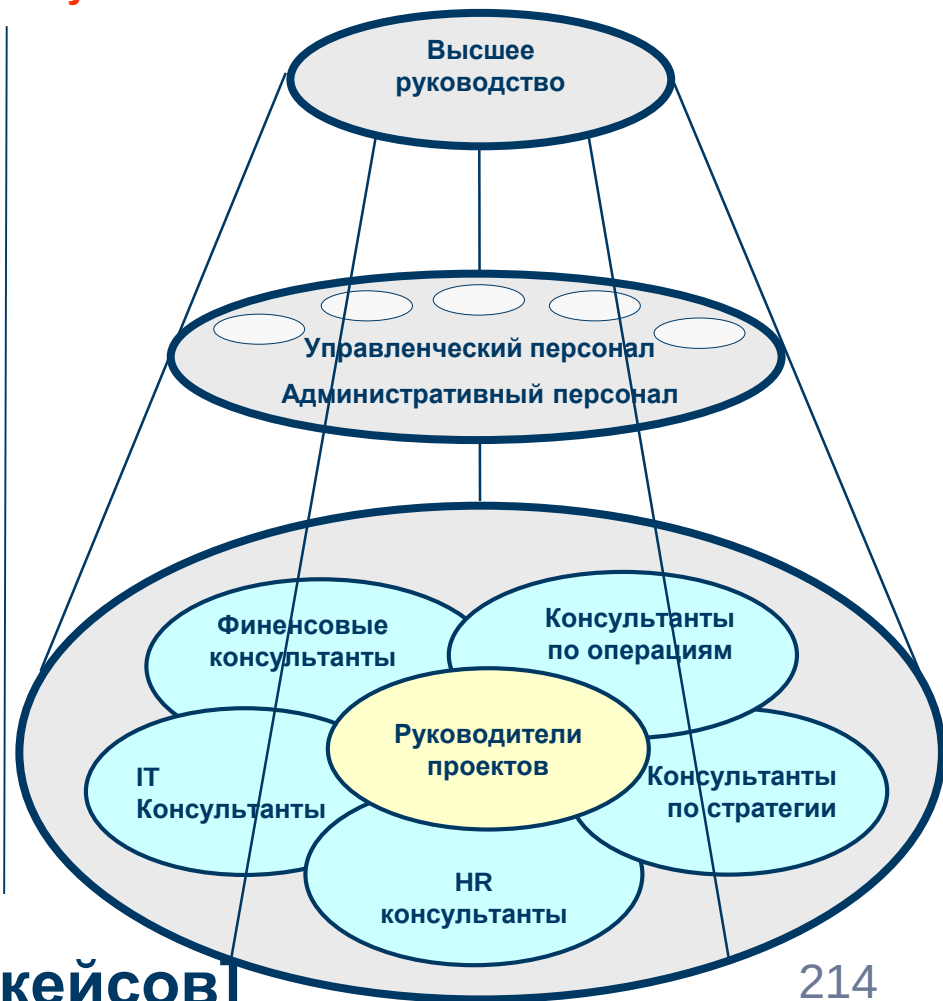
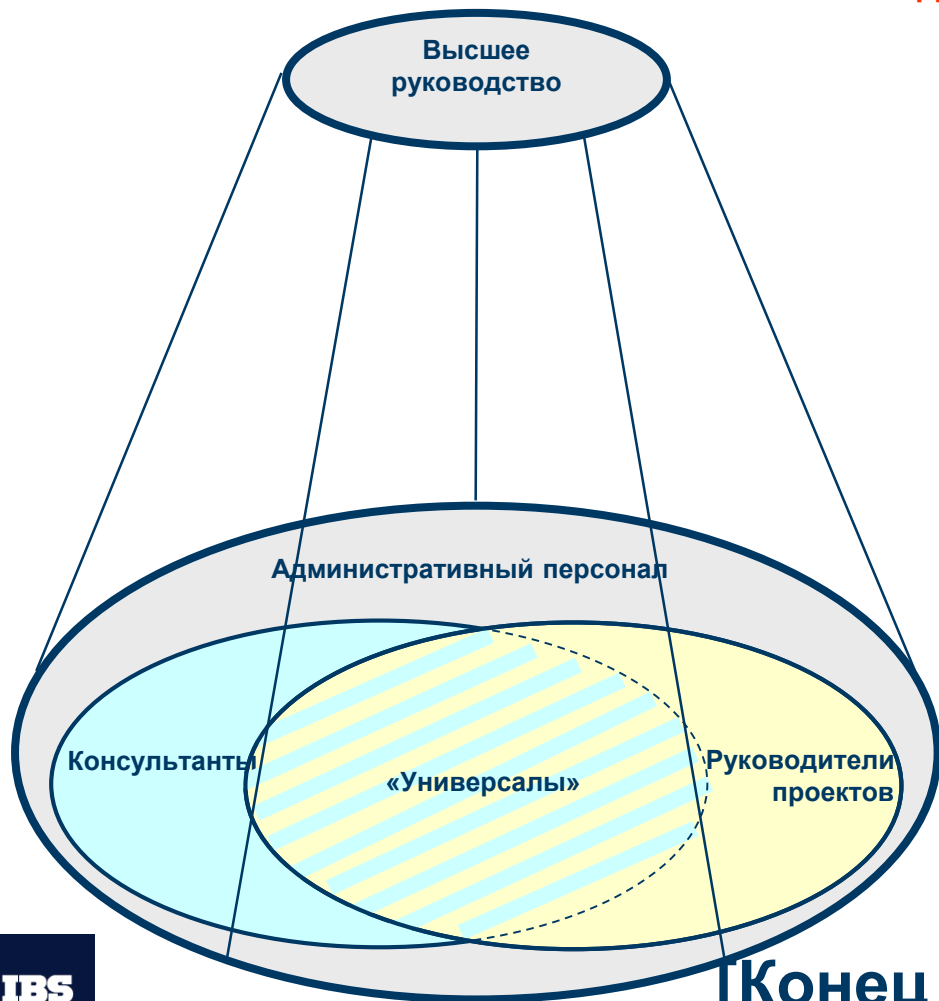
Растет бизнес – растет управленческий аппарат

Плоская структура
(20-30 консультантов)



Матричная структура
(более 100-120 консультантов)

4 года спустя



[Конец кейсов]

Баланс интересов в проектно-ориентированной компании

Владелец ресурсов:

- «продать» всех и подороже

Руководитель проекта:

- «купить» лучших и подешевле

Взаимоотношения владельца ресурсов и руководителя проектов регулируются системой регламентов и нормативов:

- Сколько стоит специалист,
- Как получить специалиста в проект,
- Как не дать специалиста в проект,
- Как отказаться от специалиста...

Разделение ответственности при административном и проектном управлении

Сфера ответственности Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Планирование и контроль	• Формирование бизнес-плана отдела • Планирование бюджета отдела • Контроль “по вехам” • Отчетность перед руководством предприятия	• Детальный календарный план проекта • Планирование бюджета проекта • Оперативный контроль хода проекта • Отчетность перед руководством
Человеческие ресурсы	• Прием на работу и увольнение • Централизованное выделение ресурсов • Контроль дисциплины • Организация обучения • Применение санкций и поощрений • Регулирование конфликтов внутри подразделения	• Формирование команды проекта • Анализ и оценка работы сотрудников • Регулирование конфликтов внутри проекта
Реализуемые продукты (на примере информационных систем)	• Методология создания ИС • Инструментарий разработки ИС • Авторский надзор	• Проектирование ИС • Разработка ИС • Внедрение ИС

Процедура формирования команды проекта



Учет рабочего времени в матричной структуре

Создать условия, понуждающие сотрудника подавать сведения об утилизации своего рабочего времени

- Например, не считать неучтенное время затраченным в проектных работах (со всеми вытекающими для сотрудника последствиями в части оплаты работ и мотивации).

Исключить обстоятельства, затрудняющие подачу сведений

- Процедура регистрации рабочего времени должна быть максимально упрощена, не занимать сколь-нибудь существенного времени сотрудников и не требовать специальных знаний (например, в области использования программных средств).

Создать механизмы, препятствующие завышению затрат рабочего времени

- Например, выдавать исполнителям задания с указанием планового времени, рассчитанного на основании обоснованных нормативов, и/или начислять премии по проектам в зависимости от экономии их бюджетов.

Создать механизмы, препятствующие занижению затрат рабочего времени

- Например, поставить в прямую зависимость от утилизации как штатную численность подразделений, так и зарплату отдельных специалистов.

Управление ресурсами портфеля проектов в матричной структуре

Карта учета и планирования рабочего времени

Оперативное планирование и учет

- ☐ Еженедельная обязательная отчетность консультантов
- ☐ Учет и планирование по каждому проекту отдельно
- ☐ Обязательное подтверждение руководителей проектов
- ☐ Техническая поддержка ввода информации в централизованную учетную систему
- ☐ Горизонт оперативного планирования – 2 недели
- ☐ Количество учтенных часов прямо отражается на размере премии

Можно ли обмануть систему мотивации?

Фамилия: Ципес Григорий

Дата: 23.03.2009

<--- Введите понедельник отчетной недели

Факт											План
Код проекта по R3	Описание работы	Менеджер проекта ДУК	пн 23.03.2009	вт 24.03.2009	ср 25.03.2009	чт 26.03.2009	пт 27.03.2009	сб 28.03.2009	вс 29.03.2009	Всего за неделю	06.04.09
Непроектное время											
Отпуск/отгул											
Болезнь											
Обучение											
Прочее											
DH0285	Право и финансы	Савич	8,0	8,0	8,0					24,0	16,0
VN0725	Магистратура IBS	Ечкалова				5,0				5,0	
VP8794	Совкомфлот	Ципес				3,0	8,0			11,0	
DH0302	Сургутнефтегаз	Хмельков									24,0
Итого по сотруднику:			8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	0,0	0,0	40,0	40,0

Подпись менеджера проекта

Принципы мотивации в проектно-ориентированной компании

Нематериальная мотивация —



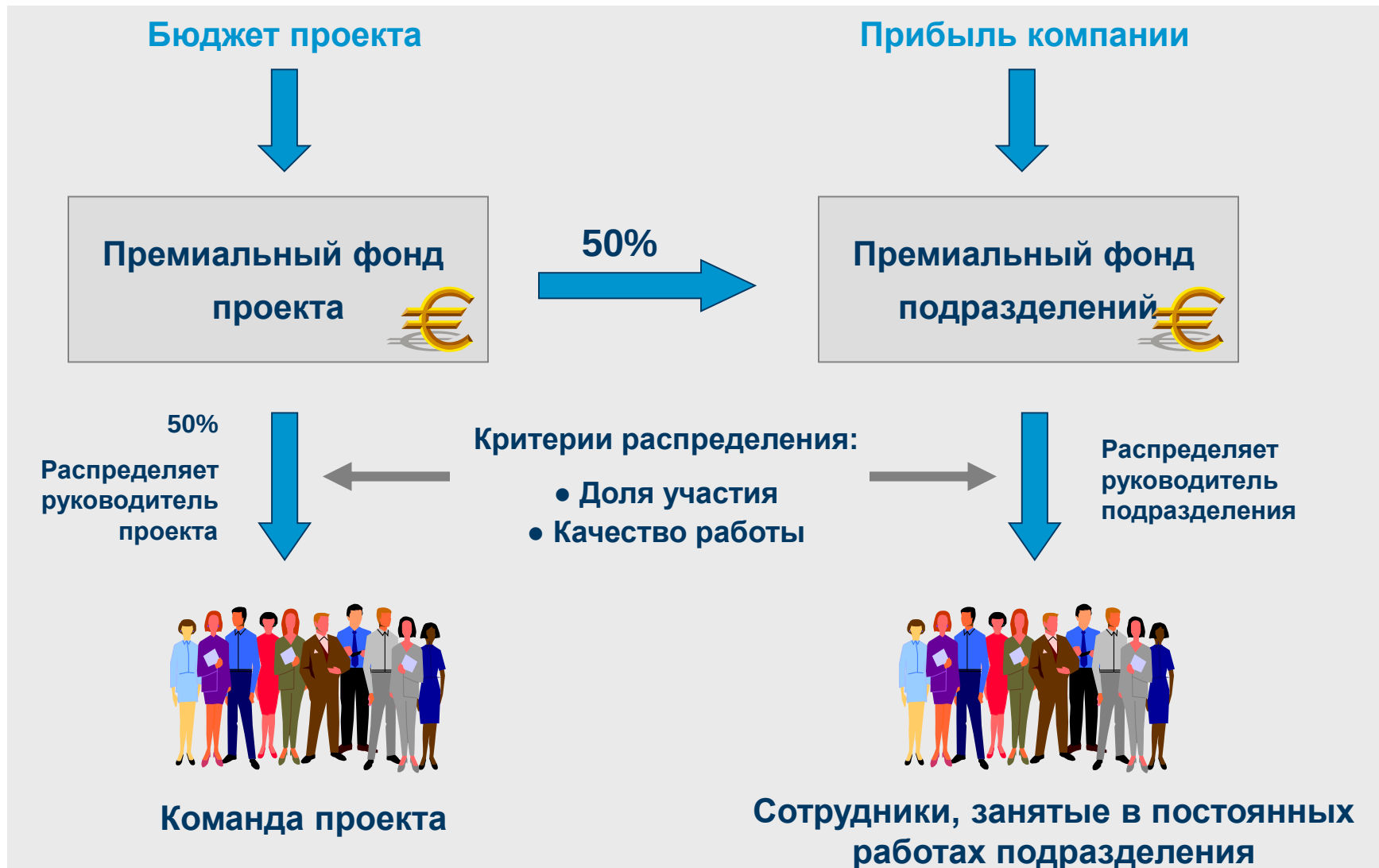
- Участие сотрудников в проектах должно стать одним из важных факторов, учитываемых при рассмотрении вопросов карьерного роста и изменения должностных окладов

Материальная мотивация —



- Для каждого проекта формируется отдельный премиальный фонд
- Размер премиального фонда зависит от важности проекта для Предприятия, а также от бюджета проекта
- Проектные премии выплачиваются НЕ ВМЕСТО, а ДОПОЛНИТЕЛЬНО к остальным видам вознаграждения

Система мотивации в проектно-ориентированной компании



Показатели для расчета премии

Показатели для оценки доли участия:

- Ставка (ответственность финансовой службы)
- Утилизация (ответственность проектного офиса, руководителей проектов)

Показатели для оценки качества работы:

- Выполнение нормативов по времени (ответственность руководителей проектов)
- Выполнение нормативов по качеству результата (ответственность служба качества, руководителей подразделений, руководителей проектов)

Мастерская №5. Организация и мотивация проектной группы

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

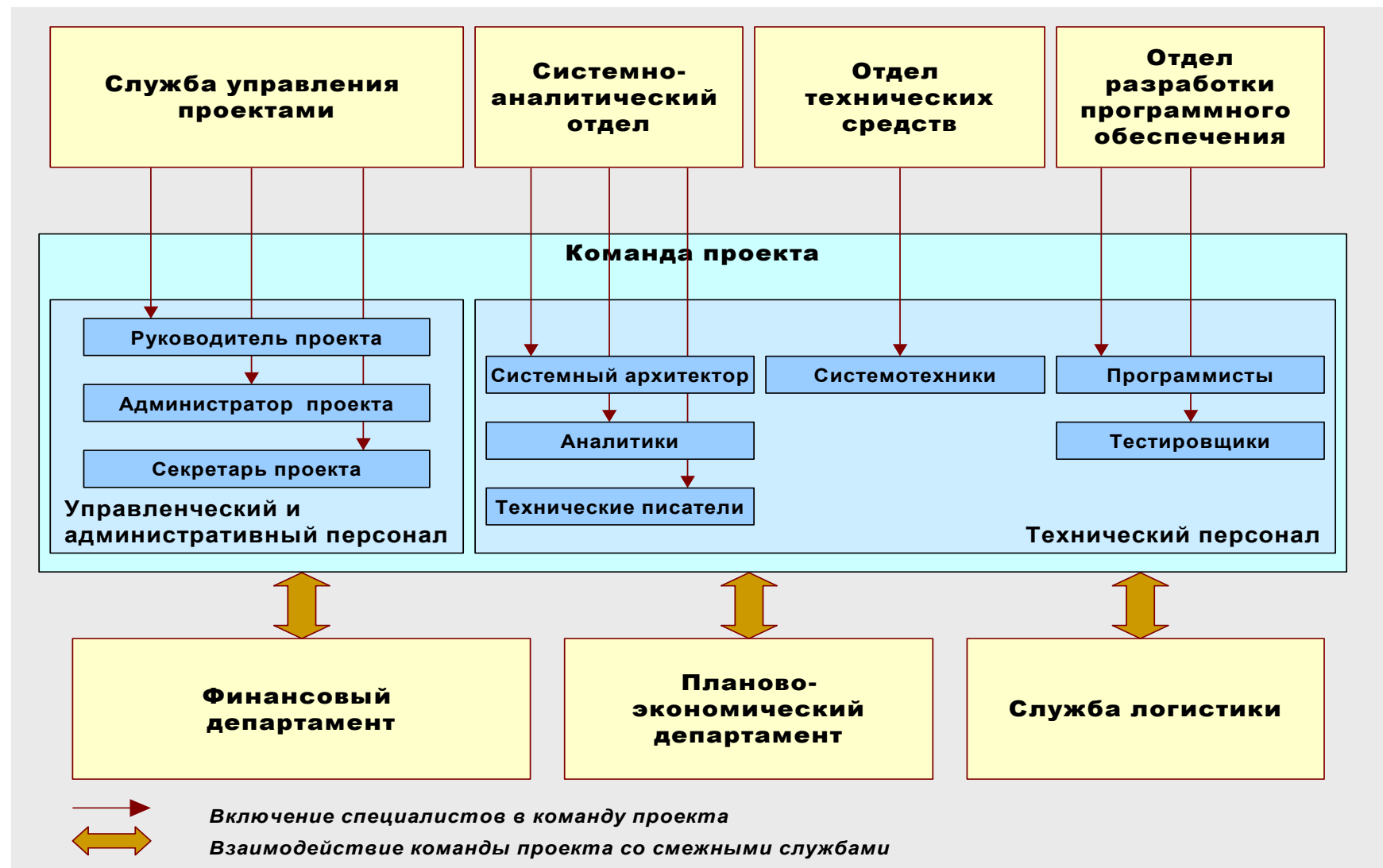
- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задание

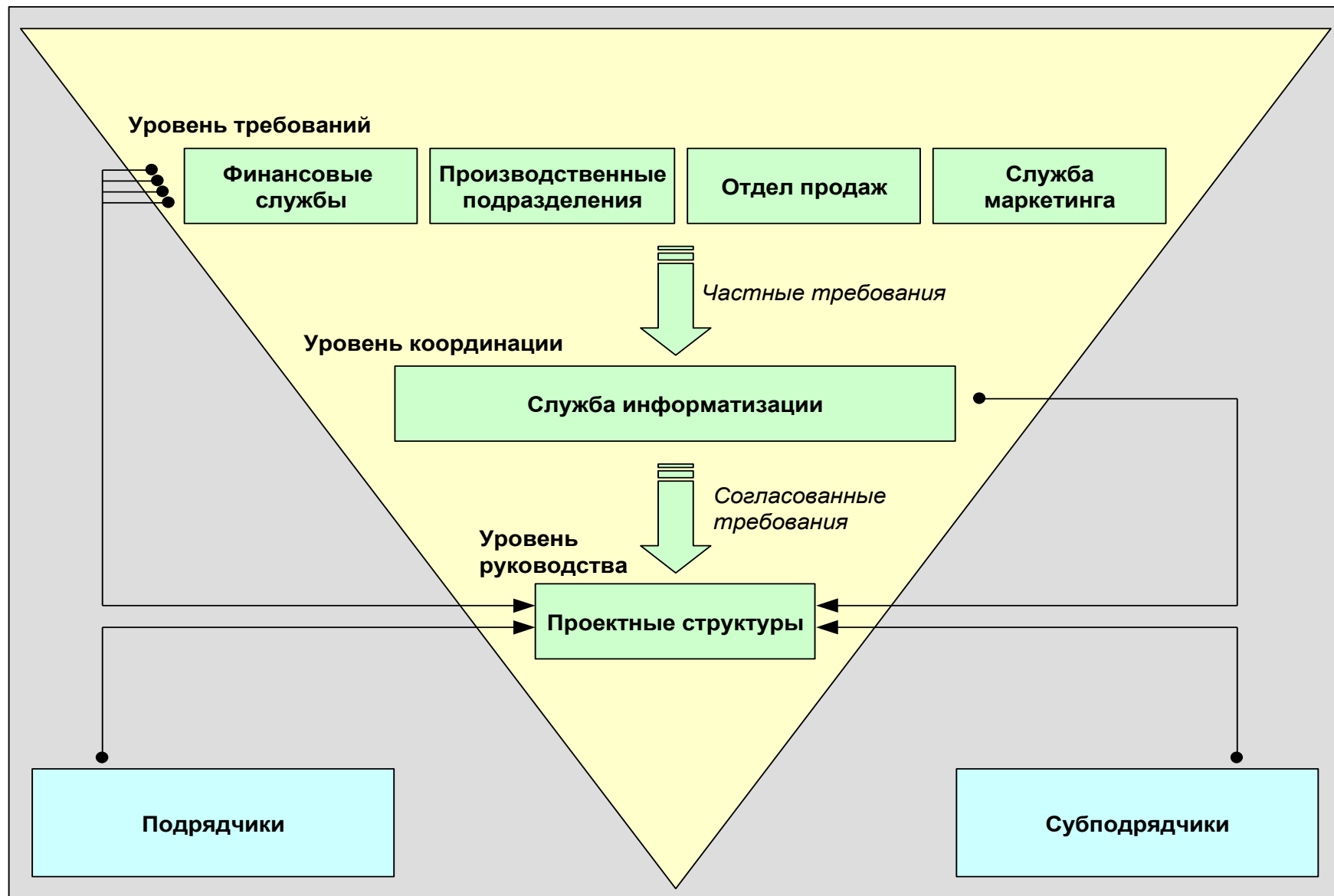
- 1) Определите состав команды проекта внедрения финансовой информационной системы
- 2) Определите принципы мотивации для членов проектной команды

Дополнительная информация: IT-служба компании (3 человека) полностью загружена работой по текущей поддержке информационных систем компании

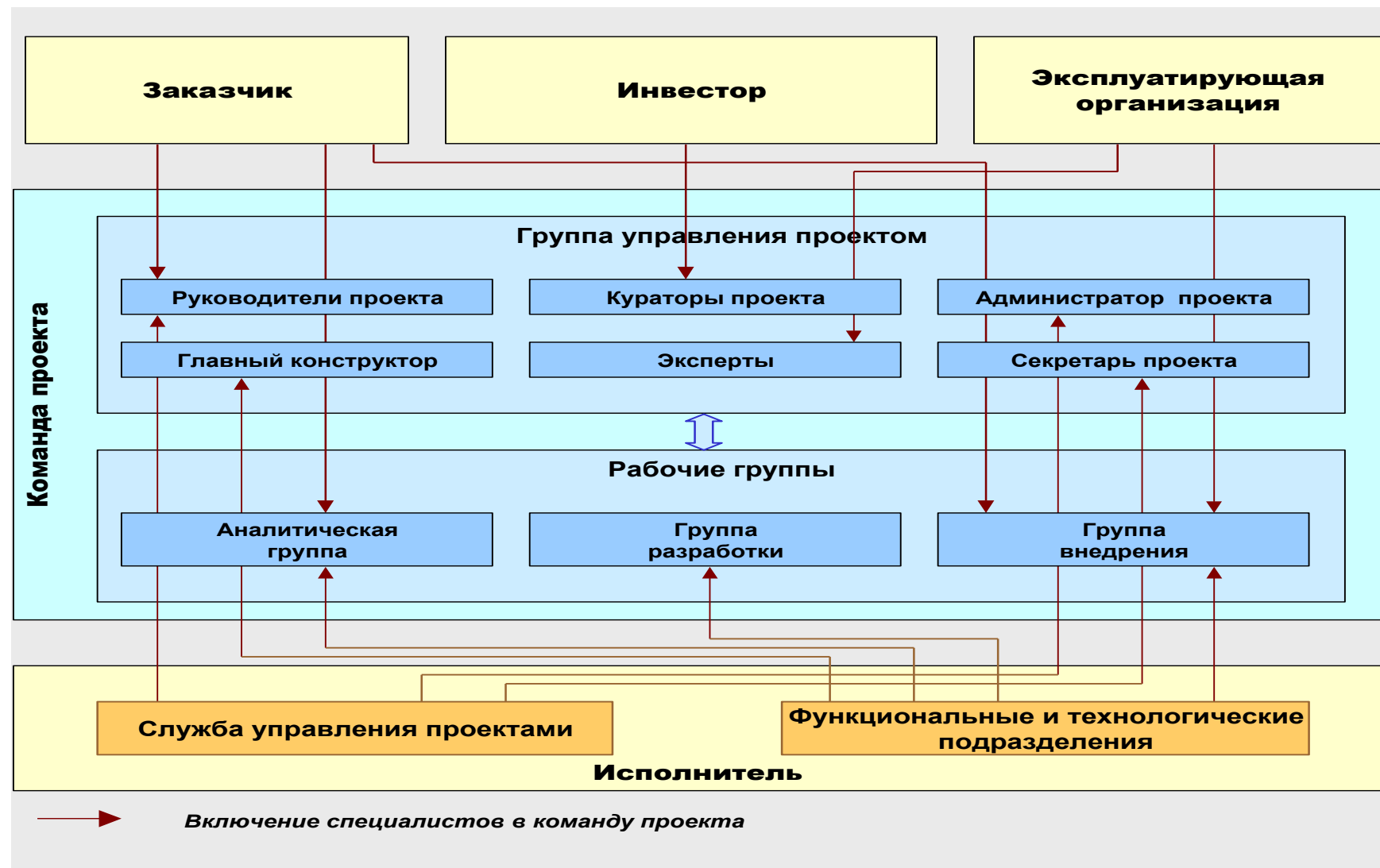
Организационная схема ИТ-проекта (взгляд Исполнителя)



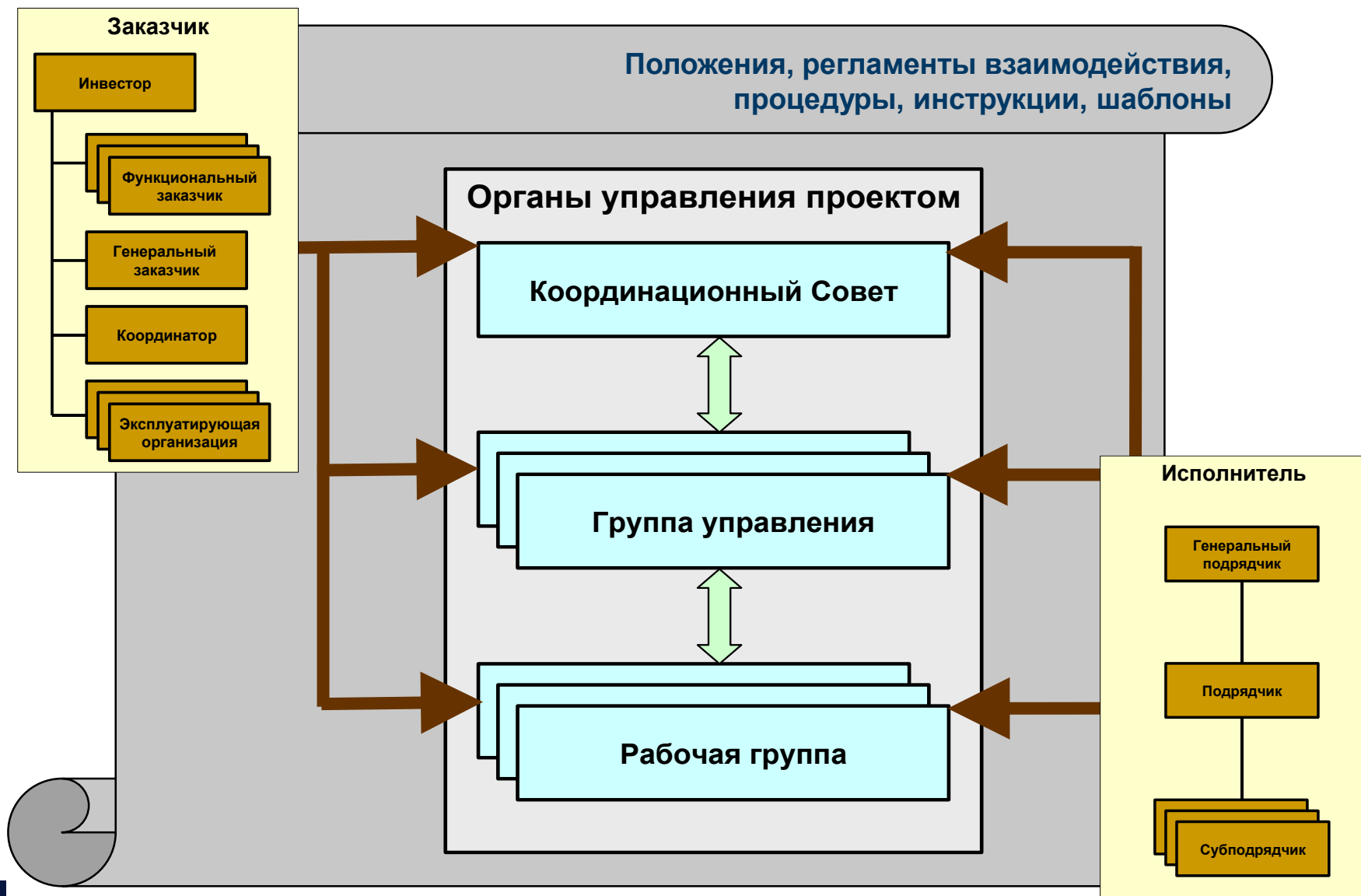
Организационная схема ИТ - проекта (взгляд Заказчика)



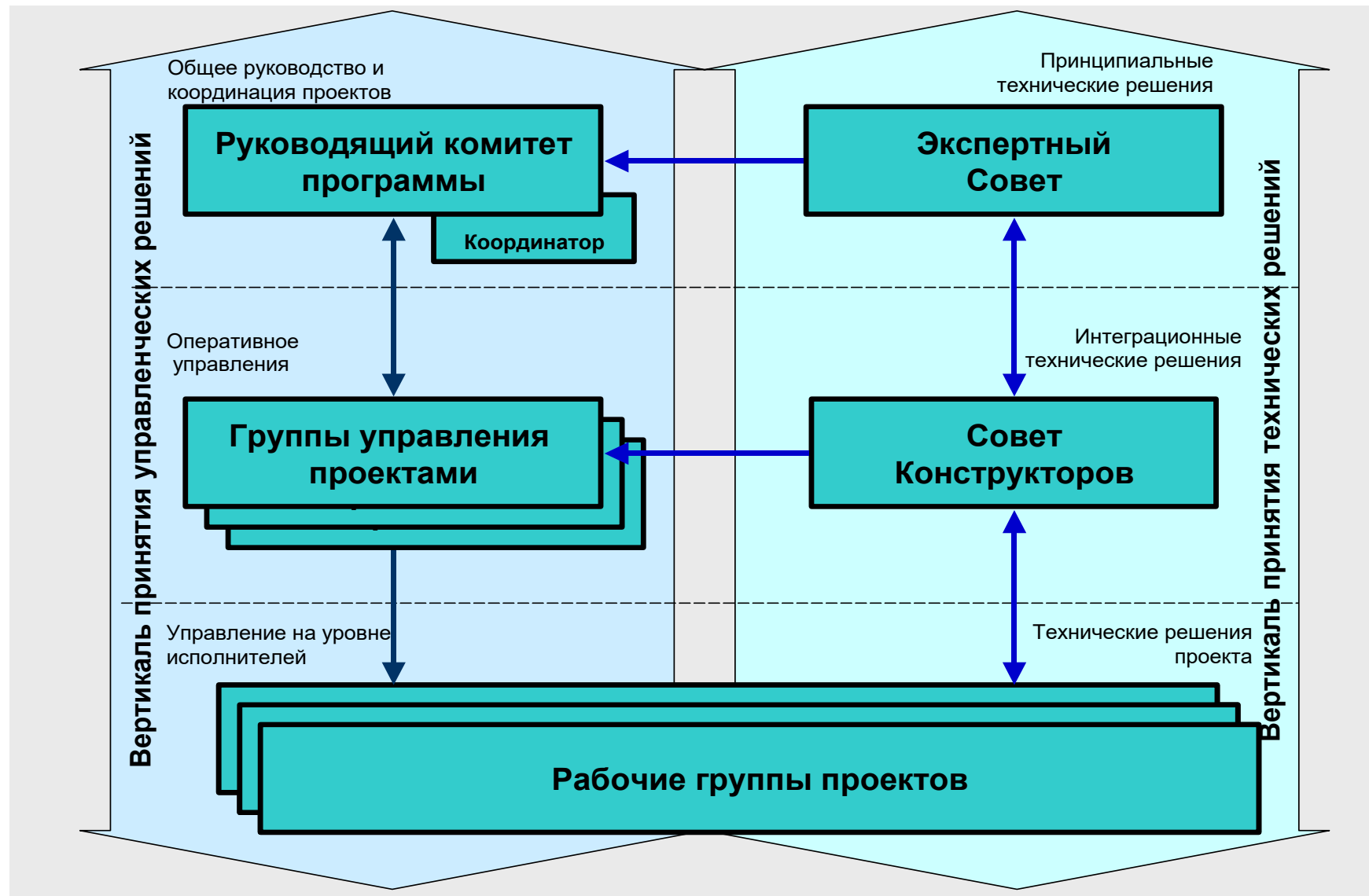
Организационная схема ИТ - проекта (общий взгляд)



Многоуровневая структура управления проектами



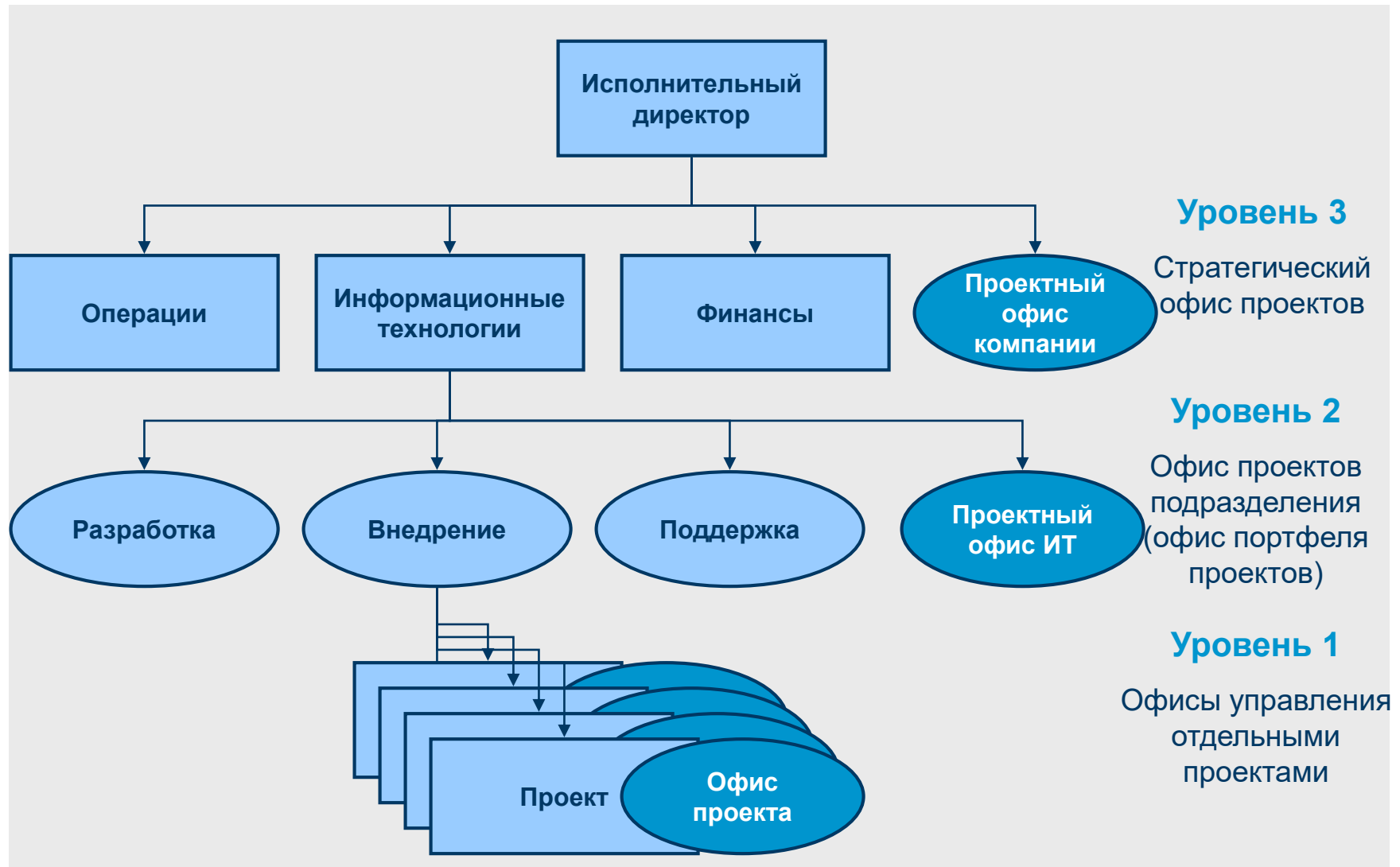
Руководитель проекта и технический лидер



Функции органов управления проектом

Роль	Функция
Управляющий комитет	• Планирование и координация хода работ по мультипроекту в целом • Обеспечение запланированных работ необходимыми ресурсами • Осуществление контроля хода работ и использования выделенных ресурсов • Определение основных параметров проектов, утверждение и корректировка их бюджетов
Группы управления проектами	• Оперативное управление ходом проекта • Обеспечение выполнения запланированных работ • Принятие всех решений, не требующих изменения бюджета проекта • Подготовка предложений по изменениям в планах • Координация технических и людских ресурсов • Координация деятельности рабочих групп проекта • Организация процесса согласования и утверждения выходных материалов проекта
Рабочие группы по направлениям	• Выполнения проектных работ по конкретным направлениям в соответствии с оперативными планами работ • Представление всей необходимой отчетной документации
Экспертный совет	• Рассмотрение принципиально важных технических решений • Экспертиза материалов и подготовка рекомендации и предложения руководящих структур
Совет конструкторов	• Рассмотрение и принятие технических решений • Подготовка материалов для рассмотрения на Экспертном совете

Проектные офисы в организационной структуре компании



Использованы материалы книги J.K.Crawford. The Strategic Project Office. Marcel Dekker, Inc. NY, 2002

Назначение проектных офисов`

Тип проектного офиса	Назначение
Офис проекта	Организация инфраструктуры (включая помещение, системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий, стандарты и регламенты), позволяющей реализовывать функции управления проектами и обеспечивать конфиденциальность информации
Офис портфеля проектов	Эффективное управление ресурсами подразделений, занятых в реализации проектов
Стратегический офис проектов	Обеспечение трансляции стратегии компании на операционный уровень реализации изменений Обеспечение эффективной реализации проектов компании

Офис проекта

Инфраструктура офиса проекта

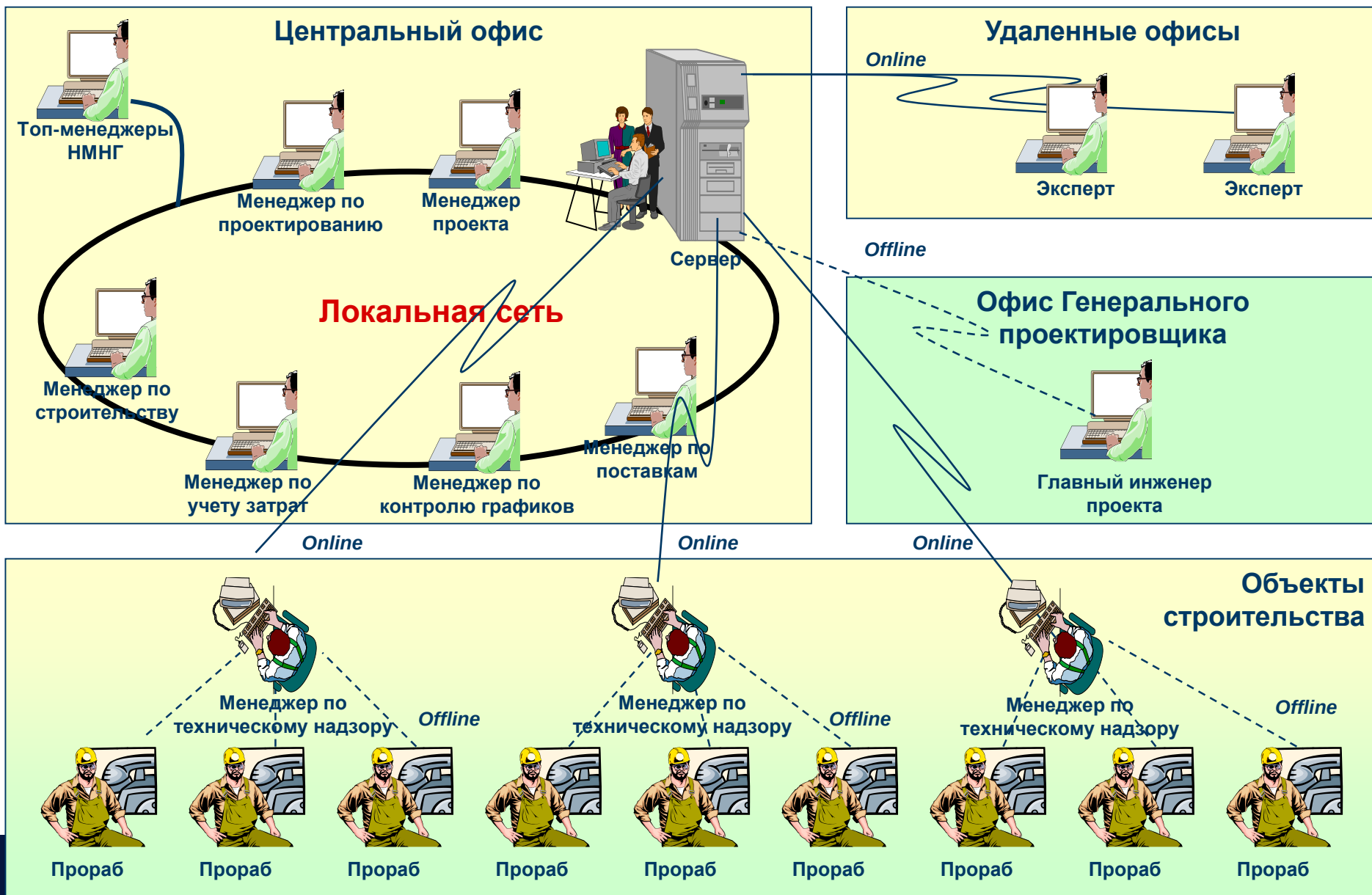


По экспертным оценкам создание офиса проекта экономит до 30-40% затрат и времени реализации проектов

Преимущества достигаются за счет использования выделенного помещения, оргтехники и вспомогательного оборудования:

- Все люди рядом и под контролем
- Оперативное решение локальных вопросов и проблем
- Простота коммуникаций внутри команды проекта
- Безопасность

Офис распределенного проекта



Офис портфеля проектов

Инфраструктура офиса портфеля проектов

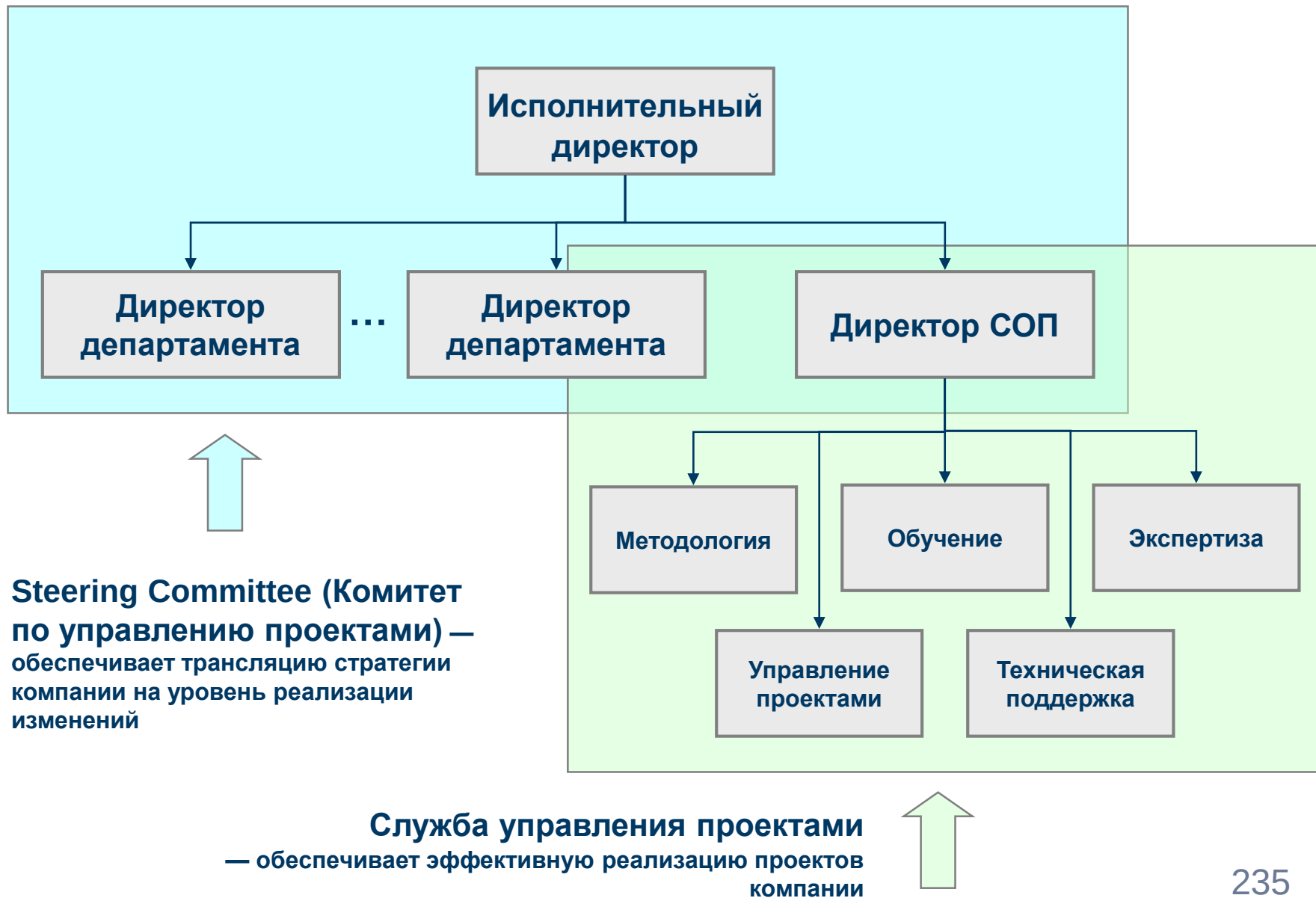
Офиса портфеля проектов позволяет снизить общие затраты подразделений, занятых в реализации проектов

Преимущества достигаются за счет эффективного управления единым пулом ресурсов:

- Снижение продолжительности «ресурсных разрывов» - периодов нехватки ресурсов
- Снижение периодов простоя ресурсов



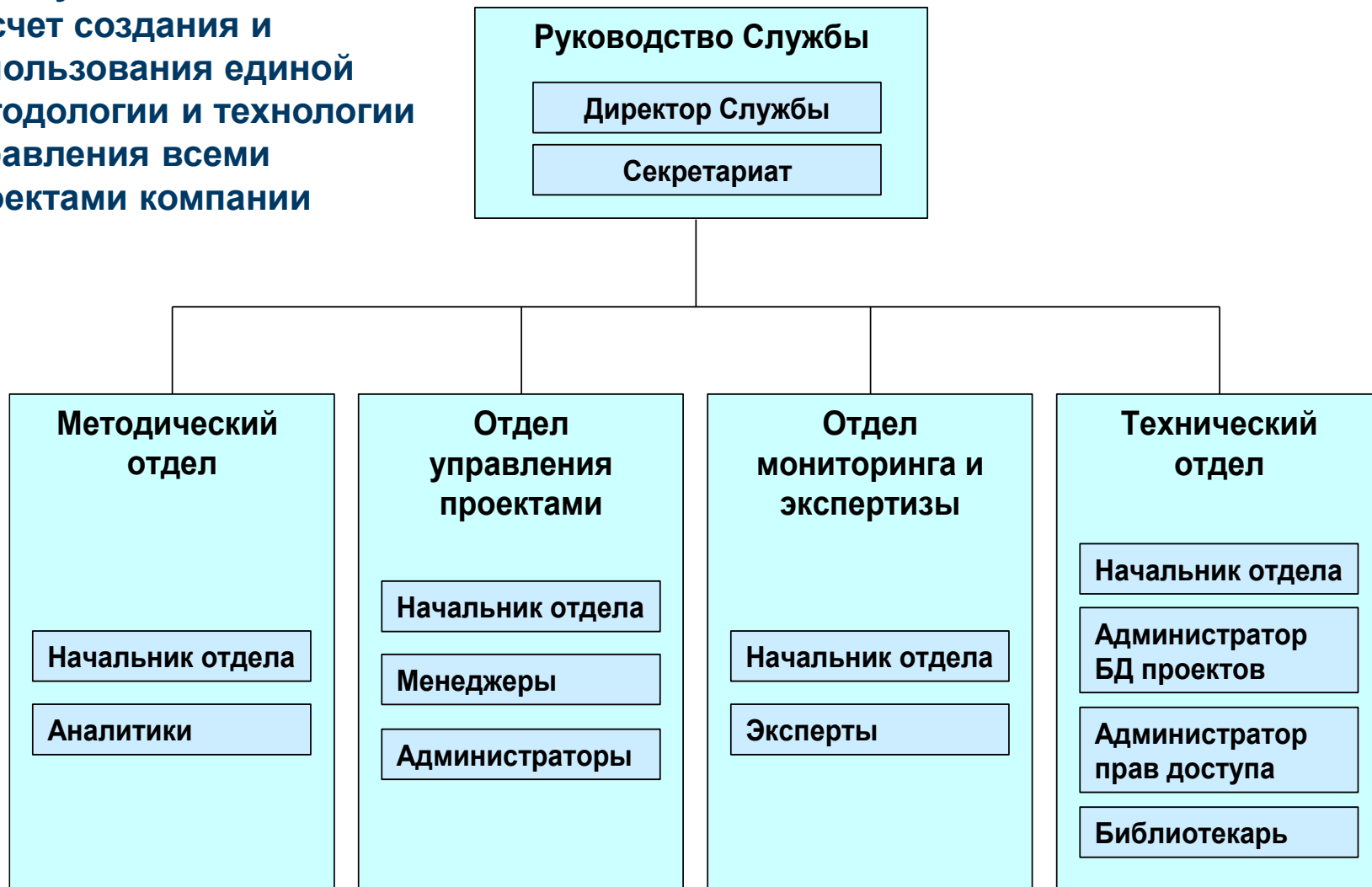
Стратегический офис проектов



Служба управления проектами

Организационная структура

Преимущества достигаются за счет создания и использования единой методологии и технологии управления всеми проектами компании



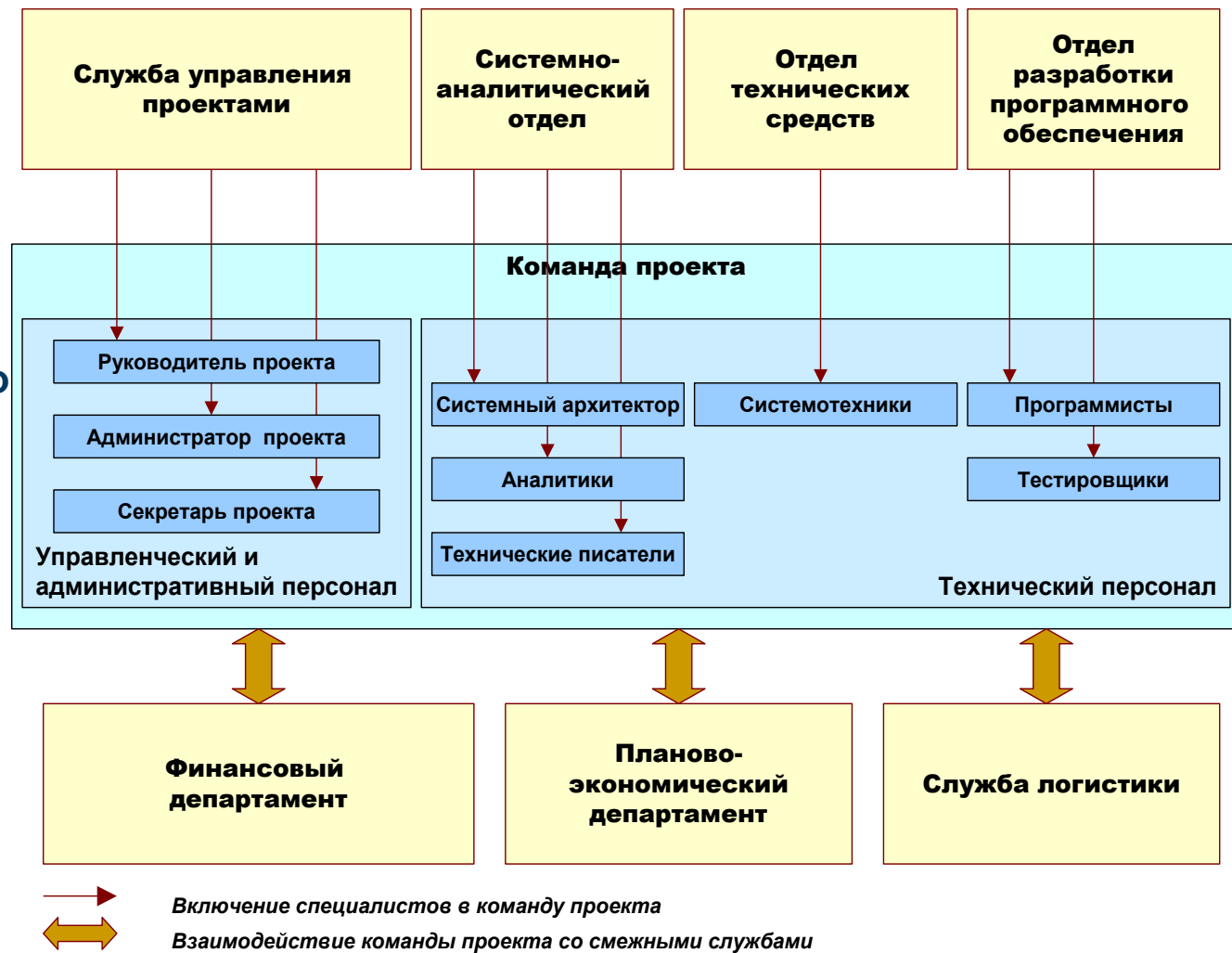
1. Разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом, включая весь комплекс организационных документов - процедур, инструкций, шаблонов управленческих документов
2. Разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами.
3. Выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами
4. Внутрикorporативная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию.
5. Формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.



Служба управления проектами

Отдел управления проектами

Непосредственное участие сотрудников отдела в проектах компании в качестве управленческого и административного персонала проектов компании



Служба управления проектами

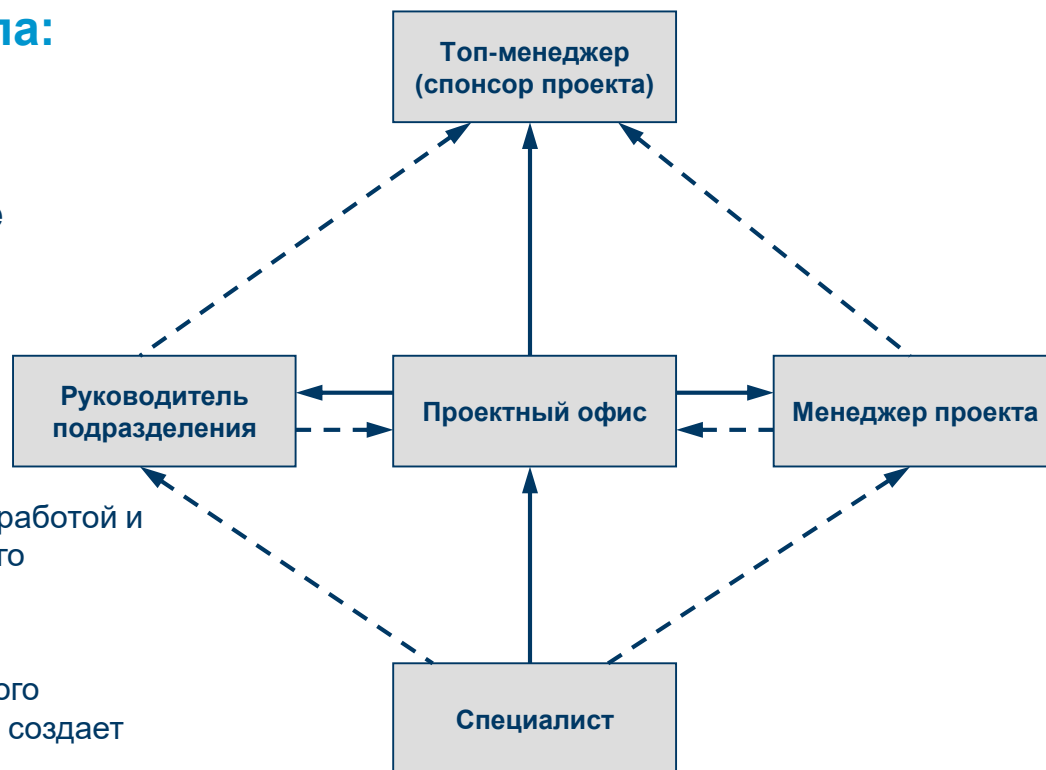
Технический отдел

Функции Технического отдела:

- Централизованное управление и контроль исполнения проектов
- Информационное сопровождение проектов

Персонал Технического отдела

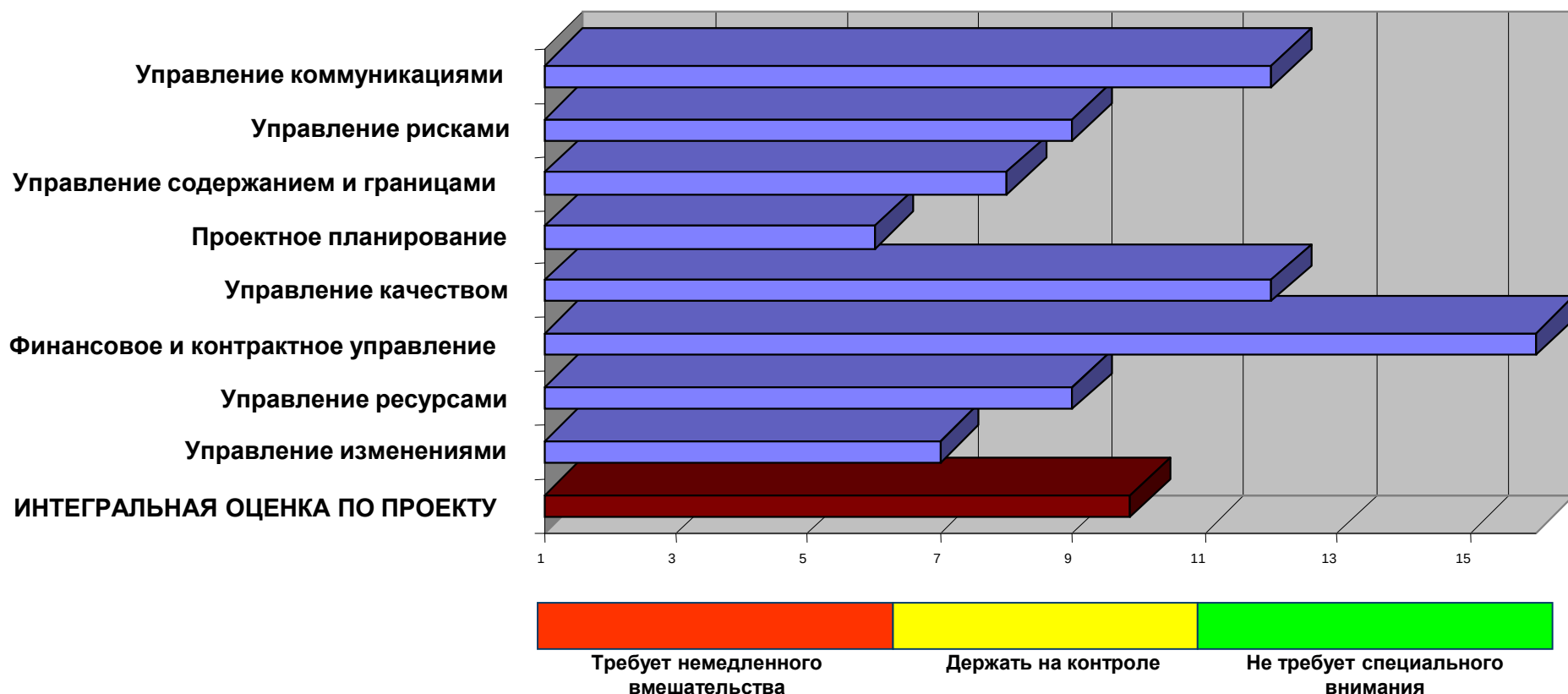
- **Начальник отдела** - руководит его текущей работой и несет персональную ответственность за его деятельность
- **Системный администратор** - обеспечивает работоспособность программно-аппаратного комплекса системы управления проектом, создает учетные записи и пароли пользователей
- **Администратор информационного портала** - выполняет проектирование содержания портала, разработку программного обеспечения, публикацию информации
- **Администратор Системы управления проектом** - поддерживает общекорпоративную информацию в рамках Системы – ресурсные пулы, перечни реализуемых проектов, архивы проектной документации и т.д.
- **Операторы** - обеспечивают ввод и корректировку информации по планам, отчетам и связанным документам.



Служба управления проектами

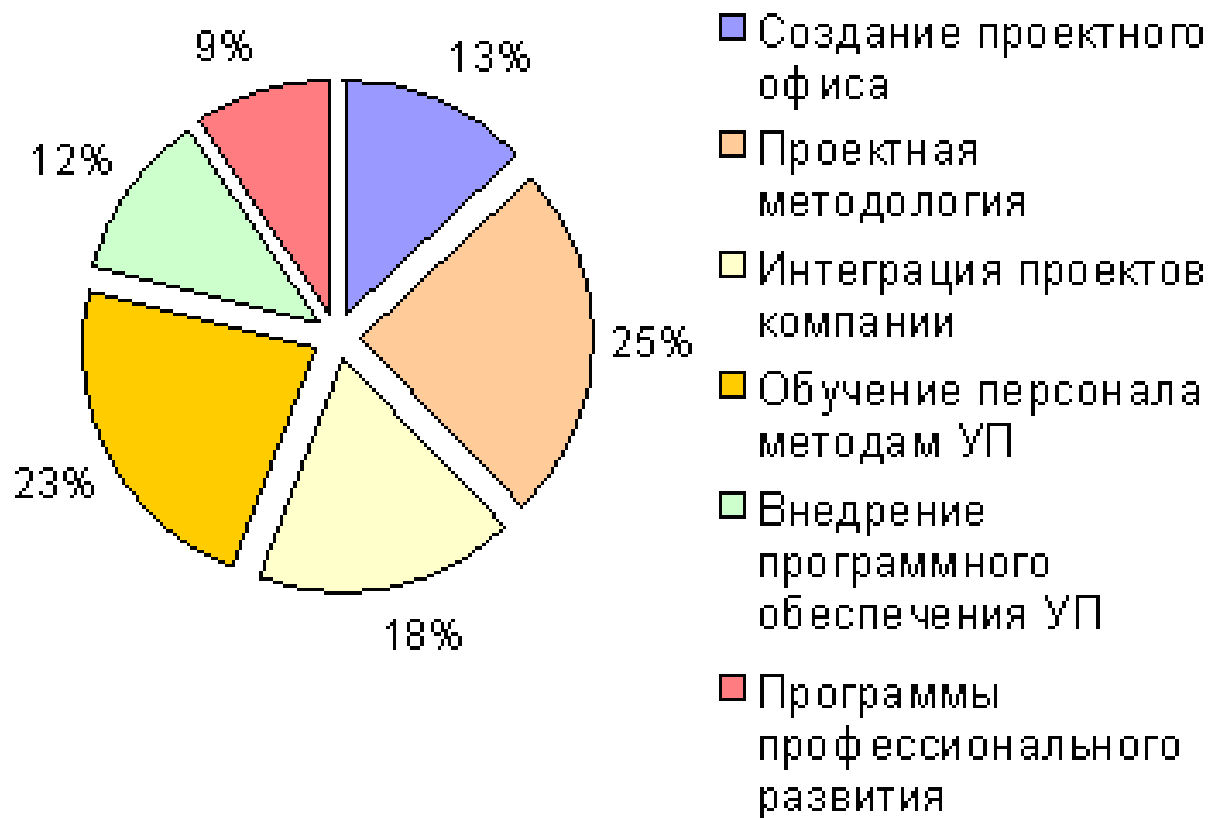
Отдела мониторинга и экспертизы

1. Анализ качества исполнения проектов
2. Подготовка рекомендации по организационным решениям и мероприятиям для преодоления неблагоприятного развития проектов
3. Систематизации и тиражирования положительного опыта



Создание проектного офиса – один из значимых факторов успеха

В исследовании, которое проводилось в июле 2002 года, приведены данные о 65 крупных международных компаниях, 16% которых приходится на ИТ, 14% - на производство, 27% - на науку и технику, 9% - на финансы и страхование.



Источник: Center of Business Practices, PM Solutions

Проектный офис и успех проектов

450 опрошенных

Успех возрастает...



... в то время как незнание уменьшается



Возраст офиса проектов

Источник: CIO/PMI survey (www.cio.com/research)

Кейс №10

Аутсорсинг офиса управления проектом



Управление реализацией программы информатизации вуза

АО «Новый университет Астаны»

Проект реализован компанией IBS

Назначение Офиса управления программой

повысить эффективность управления, координации и мониторинга проектов, выполняемых в составе программы, с применением современных методов управления проектами и информационных технологий.

Функции и задачи Офиса управления программой

- Централизованное управление работами по различным направлениям Программы
- Информационное сопровождение Программы
- Нормативно-методическое сопровождение Программы
- Предоставление квалифицированного персонала в проекты Программы для выполнения содержательных работ

Основные структурные блоки Офиса:

- Рабочие органы управления программой – коллегиальные органы, состав которых формируется из представителей различных заинтересованных сторон проектов программы, принимающих основные технические и управленческие решения.
- Постоянная штатная структура Офиса – службы, укомплектованные специально выделенным персоналом, осуществляющим координацию и поддержку управления программой.

Структура управления Программой

Рабочие органы управления Программой

Управляющий комитет Программы

Рабочая комиссия

Группы управления проектами

Экспертный совет

Постоянная штатная структура Офиса

Руководитель программы

Административно-техническая группа

Ресурсная группа

Группа поддержки закупок

Секретариат

Проектные команды исполнителей

Проект №1

Рабочие группы

Проект №N

Рабочие группы

Нормативно-методическое обеспечение Офиса

Проектные процедуры

Регламентные процедуры, осуществляемые периодически:

- Включение проекта в состав Программы
- Планирование работ Программы
- Контроль исполнения, анализ и регулирование Программы
- Оперативное планирование встреч и заседаний
- Приемка отчетных документов и завершенных работ

Событийные процедуры, выполняемые по факту возникновения, какого либо события в ходе проекта:

- Внесение изменений в утвержденную документацию
- Управление проектными отклонениями

Пример процедуры

Функциональный заказчик

Формирование заявки на проект

Экспертный совет

Экспертиза заявки

Управляющий комитет

Принятие решения о начале проекта

Офис управления программой

Формирование конкурсных требований

Офис управления программой

Экспертиза предложений заявителей

Управляющий комитет

Проведение конкурса

Функциональный заказчик,
Офис управления Программой

Подготовка ТЗ к
Госконтракту

Генеральный заказчик

Заключение Госконтракта

Должностные инструкции и требования к персоналу Офиса:

- Руководитель Программы
- Заместитель руководителя Программы
- Координатор программы
- Международный эксперт
- Эксперт
- Секретарь

Руководитель Программы :

- Непосредственная организация выполнения работ по проектам Программы и координация всех направлений работ
- Управление проектами Программы в объеме принятого бюджета и контроль соответствия объемов проектных работ по контрактным обязательствам,
- Организация утверждения и приемки отчетных материалов и систем.
- Техническое и административное обеспечение деятельности Офиса управления Программой;
- Совершенствование проектных процедур

Состав управленческой документации Программы :

- Журналы регистрации входящей/исходящей корреспонденции,
- Журнал регистрации документов, проходящих согласование,
- Описание проектного риска, журнал регистрации рисков,
- Описание проблемы, журнал регистрации проблем,
- Запрос на изменение, журнал регистрации изменений,
- Проектное решение,
- Экспертное заключение,
- Сопроводительная записка,
- Повестка дня,
- Протокол совещания,
- Отчет о текущем статусе проекта,
- Сводный отчет статусе Программы

Инфраструктура Офиса управления Программой

должна обеспечивать эффективные коммуникации членов команды управления Программой за счет оптимальным образом организованной среды для

- осуществления управленческих функций,
- проведения совещаний,
- ведения переговоров с партнерами,
- хранения проектной документации.

Инфраструктура Офиса включает

- помещение,
- информационные системы,
- средства коммуникаций,
- оргтехнику.

Финансовая модель Офиса

Позиция ОУП	Квалификация	Количество	Модель инсорсинга		Модель ау
			Зарплата (в месяц)	Сумма за год	Оплата (в месяц)
Руководитель программы	6	1	Т 665 000	Т 7 980 000	Т 1 468 726
Административно техническая группа					
Зам.руководителя программы	4	1	Т 332 500	Т 3 990 000	Т 308 955
Координатор программы	3	2	Т 266 000	Т 6 384 000	Т 236 621
Экспертная группа					
Эксперт	5	2	Т 720 000	Т 17 280 000	Т 917 574
Эксперт	4	2	Т 332 500	Т 7 980 000	Т 308 955
Тендерная группа					
Эксперт	3	2	Т 266 000	Т 6 384 000	Т 236 621
Секретариат					
Секретарь	2	1	Т 133 000	Т 1 596 000	Т 184 015
Итого		11	Т 2 715 000	Т 51 594 000	Т 3 661 466

[Конец кейса]

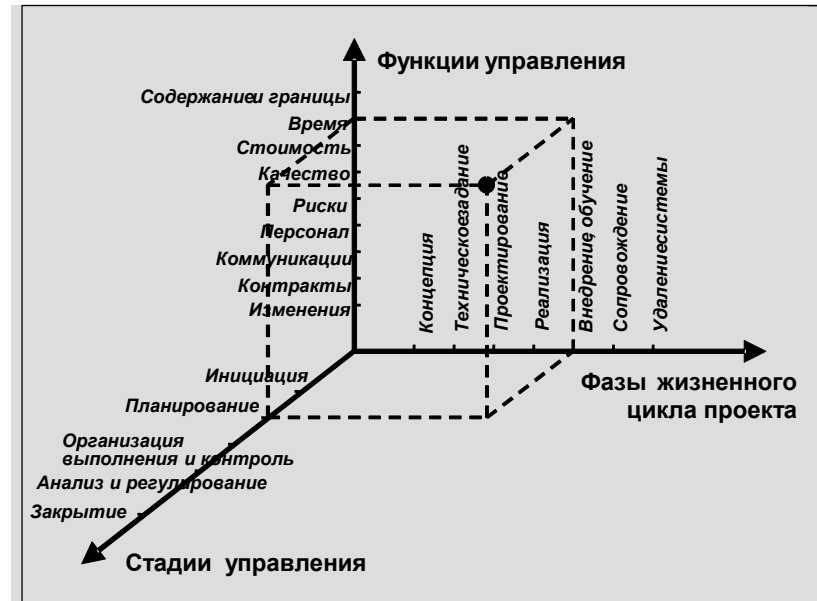


Часть 8. Операционный консалтинг в управлении проектами

Принципы построения стандарта

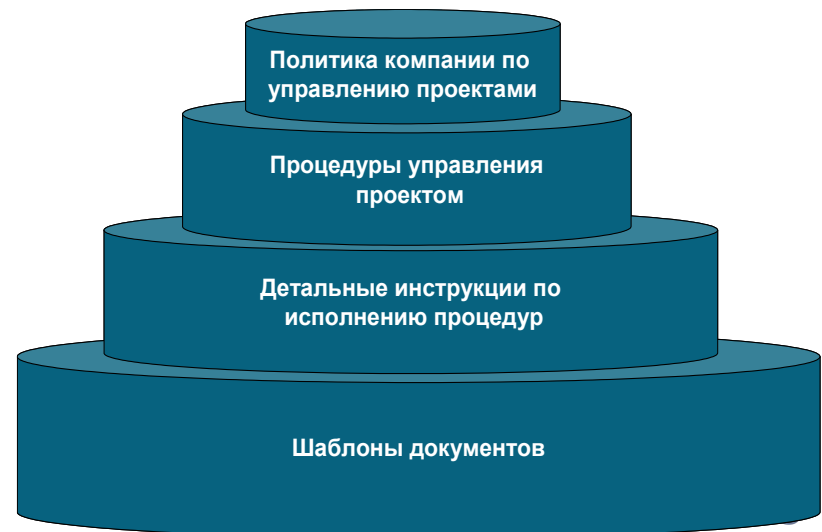
Специализация

- включение в стандарт предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к проектной деятельности именно на этом предприятии и в привязке к реалиям этого предприятия



Детализация

- степень подробности объяснений или предписаний как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами



Пространство процессов управления проектами



Процессы управления проектами

«Горизонтальные» процедуры: этапы жизненного цикла

Этап жцп	Стадия управления	Функция управления						
		Управление временем	Управление стоимостью	Управление качеством	Управление персоналом	Управление коммуникациями	Управление контрактами	Управление изменениями
Техническое задание	Инициализация	Определение общих сроков разработки ТЗ	Определение бюджета этапа ТЗ (в том числе, работ соисполнителей)	Определение нормативных документов	Определение команды разработки ТЗ (состав рабочей группы)	Сбор и анализ необходимой исходной информации, анализ регламентов взаимодействия	Определение перечня контрактной документации - договоров, актов и т.д.	Разработка стратегии создания ТЗ и вариантов реагирования на возможные изменения
	Планирование	Формирование и согласование с исполнителями детального календарного плана работ этапа	Определение и согласование стоимостей детализированных работ ТЗ (в том числе работ соисполнителей)	Формирование и согласование планов контроля качества работ	Согласование детального календарного плана разработки ТЗ по ресурсам исполнителей	Согласование сроков, форм и способов передачи информации и представления результатов	Определение и согласование, шаблонов контрактной документации закрытия этапа ТЗ	Определение границ допустимых отклонений по видам ресурсов и промежуточных результатов
	Организация выполнения и контроль	Контроль сроков исполнения работ Изменение статуса работ этапа	Учет реальной стоимости (затрат) выполненных работ	Внутреннее согласование варианта ТЗ всеми исполнителями	Координация работ команды этапа проекта. Оформление документов проектного учета	Предоставление необходимой исходной информации для разработки ТЗ исполнителям	Внутреннее подписание (визирование) варианта ТЗ всеми исполнителями подэтапов.	Формирование информационных отчетов о ходе выполнения детального календарного плана
	Анализ и регулирование	Сравнение директивного графика и реального состояния статусов работ Инициация необходимых изменений в календарных планах	Сравнение реальной стоимости (затрат) выполненных работ с плановой стоимостью	Организация "внешней" экспертизы Принятие решения о доработках ТЗ или отправке его Заказчику	Получение отчетности и контроль привлечения ресурсов (в том числе и по соисполнителям)	Рассылка копий ТЗ "внешним" Экспертам Принятие решения и отправка заключительного варианта ТЗ Заказчику	Принятие решения о доработках и согласование возможных изменений условий контрактов с субподрядчиками и представителями Заказчика	Анализ и контроль изменений в процессе получения версий (вариантов) ТЗ Согласование изменений с Заказчиком
	Закрытие	Формирование акта завершения работ этапа ТЗ Закрытие этапа ТЗ	Формирование счета к оплате завершающих работ	Согласование и подписание ТЗ Принятие решения о создании архивной копии	Закрытие (подписание Timesheet)	Создание архивной копии	Утверждение результатов Заказчиком и закрытие этапа ТЗ	Согласование и подписание ТЗ с заказчиком (с учетом фиксации возможных изменений)

Примечание: Управление содержанием и границами этапа осталось «за кадром»

Процессы управления проектами

«Вертикальные» процедуры: время, стоимость, риски, персонал ...

Стадия управления	Функция управления	
	Управление по временным параметрам	Управление по стоимостным параметрам
Инициация	Определение временных рамок проекта	Определение бюджета проекта
Планирование	Формирование общего календарного плана проекта Выбор субподрядчиков Формирование детального плана этапа	Определение стоимостей этапов работ Определение стоимостей детализированных работ
Организация выполнения и контроль	Учет затрат рабочего времени по работам этапа Изменение статуса работ этапа	Учет реальной стоимости выполненных работ
Анализ и регулирование	Сравнение директивного графика работ этапа и реального состояния статусов работ этапа Инициация необходимых изменений в календарных планах	Сравнение директивных и реальных стоимостей работ этапа Инициация необходимых изменений в бюджете проекта
Закрытие	Формирование акта завершения работ этапа Завершение проекта	Формирование счета по выполненным работам

Типовые документы управления проектами (примеры)

Процедуры

- Принятие решений о запуске проектов
- Выбор подрядчика и заключение контракта
- Запуск проекта
- Контроль и отчетность
- Управление отклонениями
- Закрытие проекта

Рабочие инструкции

- Контроль проекта по методу освоенного объема

Управленческие документы

- Устав проекта
- Календарно-ресурсный план
- Отчет о статусе проекта
- Журнал отклонений и т.д.
- Исполнительные (по завершению проекта) документы

Должностные и ролевые инструкции

- Инструкция Директора проекта
- Инструкция Руководителя проекта
- Инструкция Администратора проекта и т.д.

Различные подходы к построению операционного стандарта

Инжиниринг бизнес-процессов

- К моменту прихода консультанта подобная деятельность в компании систематически не велась
- Необходимо выстраивать бизнес-процесс “с нуля”

Реинжиниринг бизнес-процессов

- К моменту прихода консультанта подобная деятельность в компании велась, но по каким-либо причинам методы ведения этой деятельности требуют радикальной перестройки (например, в связи с низкой рентабельностью бизнеса)
- Необходимо выстраивать бизнес-процесс “с отрицательной величины”: ломать старое и строить новое

Совершенствование / Формализация бизнес-процессов

- К моменту прихода консультанта подобная деятельность в компании велась, однако по каким-либо причинам методы ведения этой деятельности требуют определенной перестройки (например, изменение организационной структуры, низкая эффективность отдельного процесса)
- Необходимо разобраться в существующем процессе, локализовать элементы, требующие модернизации и изменить эти элементы

Консультанту по управлению проектами приходится сталкиваться с необходимостью применять все три подхода. Иногда на одном предприятии!

Кейс №12

Реинжиниринг:

Здоровье - проект



Медицинский центр, как проектно-ориентированная организация

Идея предложена компанией IBS в 2007 году.
Проект остался нереализованным

Основное преимущество проектного подхода в современной медицине –

это удобный инструмент сотрудничества различных подразделений и организаций при решении сложных задач как научного, так и практического характера

Сложности внедрения

Различия в мировоззрении различных категорий персонала медицинских центров:

- решительные хирурги
- идеалисты-ученые
- отстраненные медсестры
- администраторы, готовые совершенствовать процессы до полного изнеможения

Особенности корпоративной культуры:

- консерватизм
- приверженность традициям
- нулевая толерантность к организационным компромиссам
- реактивность
- фокусировка на текущих вопросах

Идеология Health Care



Перестройка медицинского центра под «клиентские проекты»



[Конец кейса]

Кейс №13

Реинжиниринг + Инжиниринг:

“Как покончить с нехваткой монтеров?”



Система управления пользовательскими проектами телекоммуникационной компании

Проект реализован компанией IBS для компании Петерстар, 2003

Стартовая позиция - три типичных «против» управления проектами

У нас все это и так есть!

На самом деле есть только, зачатки, например, есть проекты, но нет проектного управления

Нам это не подходит!

На самом деле компания интуитивно идет этим путем, но без полного понимания методологий и технологий, обеспечивающих успех, цепляясь за исторически сложившиеся схемы

У нас это невозможно реализовать!

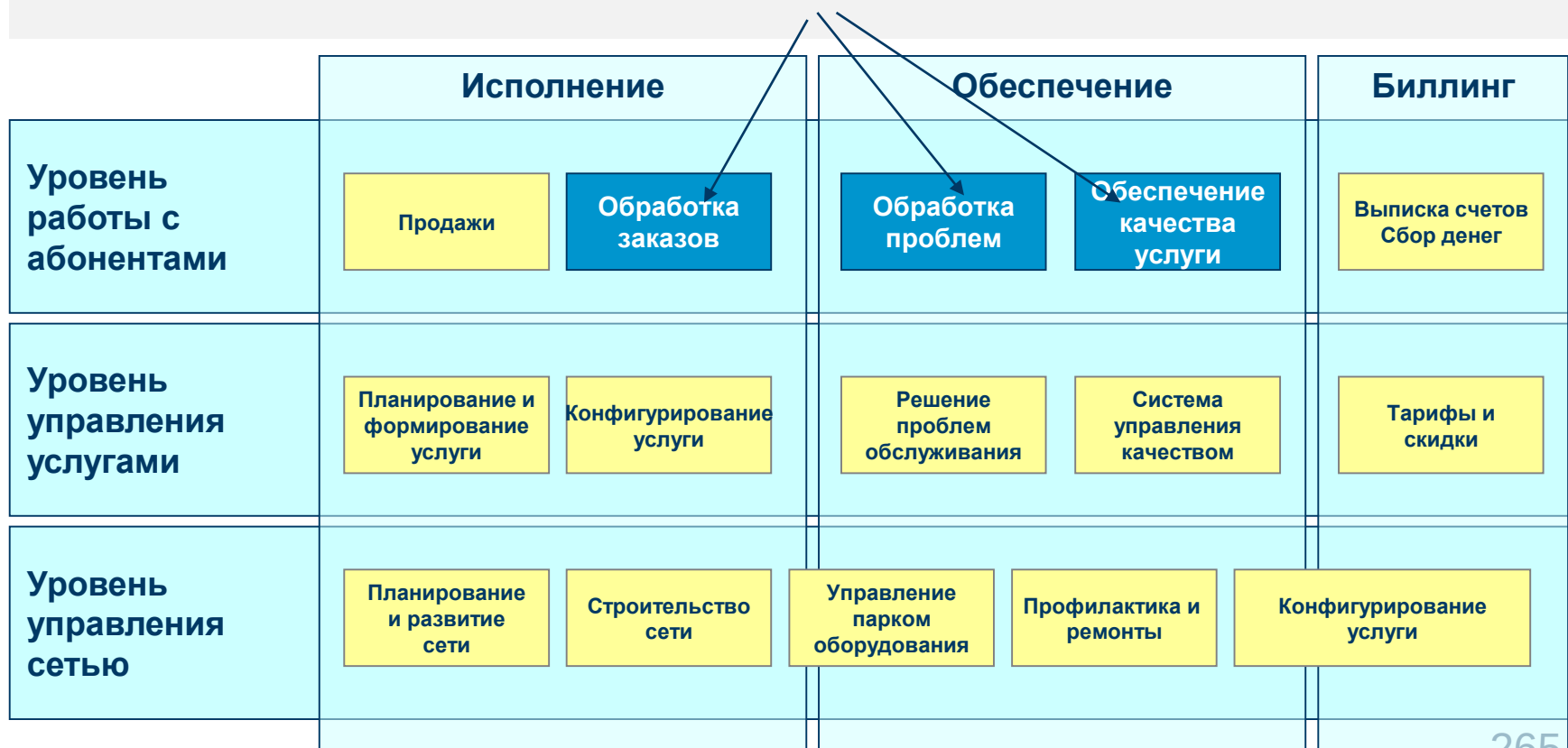
На самом деле это лишь вопрос мотивации на преобразования, а она высока, поскольку результатом является не только материальные стимулы, но и повышение статуса большой группы сотрудников, упорядочение взаимоотношений внутри компаний и в конечном счете повышение эффективности компании

Организационная структура телекоммуникационной компании

Функциональные подразделения:

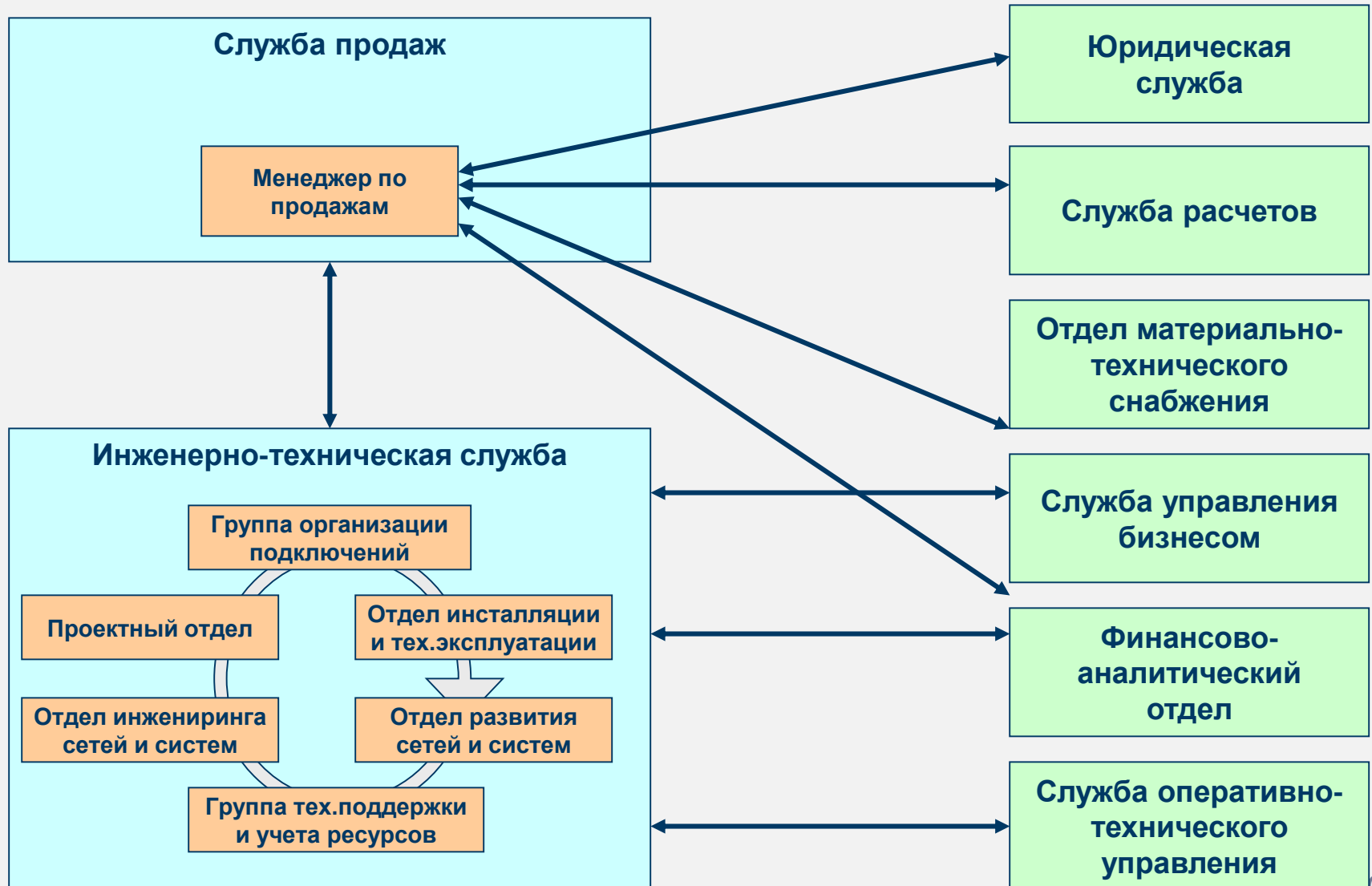
- Формируются по «горизонтальному» принципу в соответствии с уровнями управления операционной модели
- Отвечают за развитие соответствующих компетенций
- Выполняют работы, профильные для специализации подразделения

Пример: Отдел оперативного обслуживания



Функциональный (конвейерный) подход

Процесс подключения клиента носит конвейерный характер



Концентрация ответственности: причины и следствия

Процессы оказания услуг бизнес-клиентам являются сквозными, в них вовлечены многие подразделения компании



Руководитель подразделения вынужден нести ответственность за конечный результат, имея ограниченные рычаги влияния и только на отдельных этапах процесса



Для преодоления этого противоречия руководитель подразделения стремится захватить как можно больше смежных областей



Возникают непрофильные задачи, что усложняет управление и оттягивает ресурсы подразделения

Возникают «пограничные конфликты», ухудшающие климат в коллективе, порождающие конкуренцию подразделений

Матричная структура телекоммуникационной компании

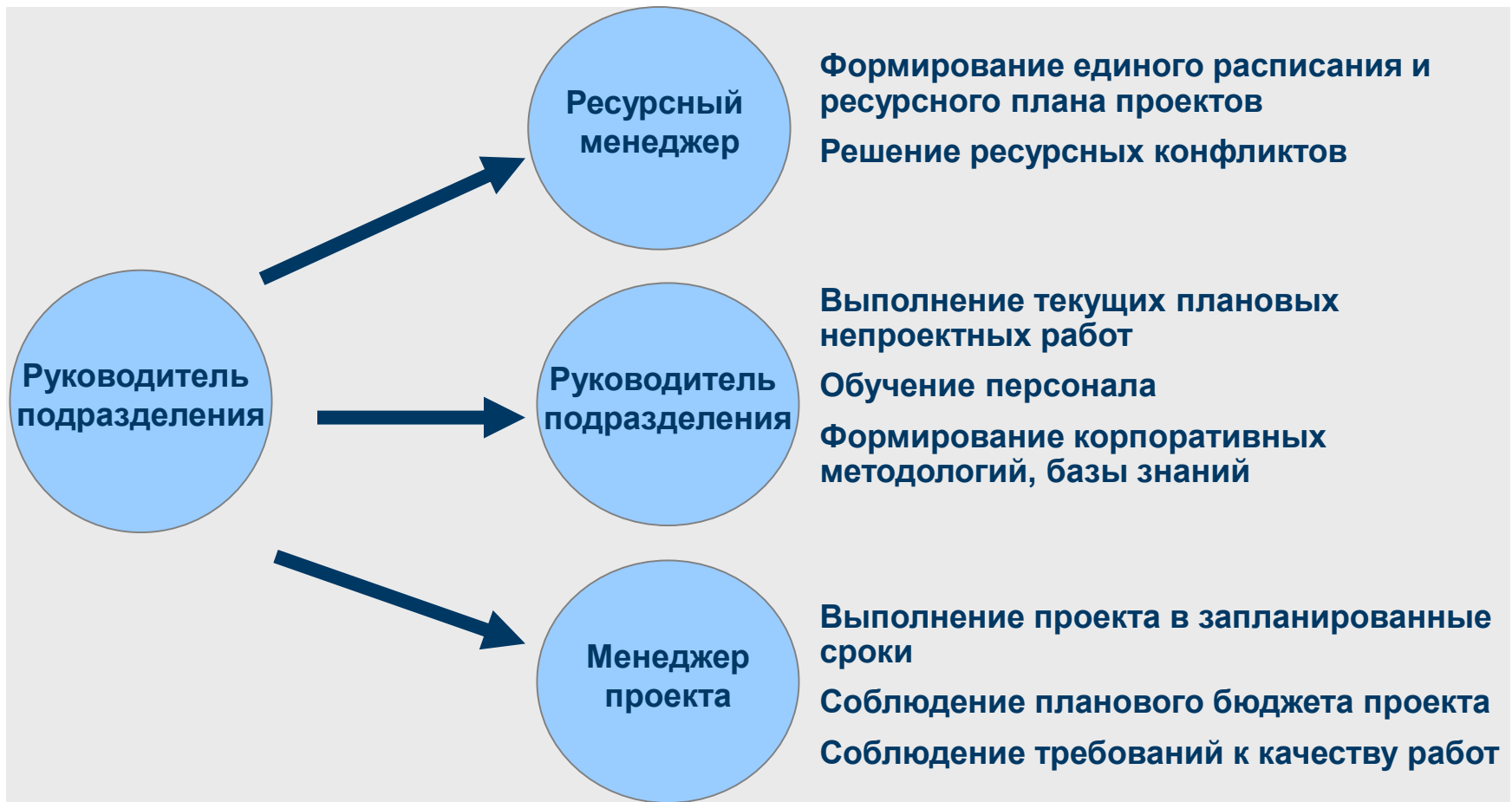
Проектные структуры:

- Формируются по «вертикальному» принципу в соответствии со сквозными процессами операционной модели
- Создаются для выполнения конкретных работ (по подключению, по решению проблемы), имеют детальный план работ, собственный бюджет, систему мотивации

Пример: Команда проекта по подключению клиента

	Исполнение		Обеспечение		Биллинг
Уровень работы с абонентами	Продажи	Обработка заказов	Обработка проблем	Обеспечение качества услуги	Выписка счетов Сбор денег
Уровень управления услугами	Планирование и формирование услуги	Конфигурирование услуги	Решение проблем обслуживания	Система управления качеством	Тарифы и скидки
Уровень управления сетью	Планирование и развитие сети	Строительство сети	Управление парком оборудования	Профилактика и ремонты	Конфигурирование услуги

Распределение ответственности: решения и преимущества



Вся ответственность за результат сосредотачивается в одних руках - у менеджера проекта
Ему же делегируются все необходимые полномочия и обеспечиваются ресурсы требуемой квалификации и в необходимом количестве

Вопросы, где взять эти ресурсы, решаются другими людьми

Организация управления проектами



Процедуры управления проектами (пример)

Текстовое описание процедуры:

- Стадии, этапы, шаги, функции
- Исполнители
- Документы
- Привязка ключевых показателей деятельности
- Ответственные за поддержание процедуры в актуальном состоянии
- Другие требования стандарта ISO 9000

Процедура Пр.01

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПОДКЛЮЧЕНИЯ

Разработал:

Проверил:

Согласовал:

Утвердил:

ISO 9001-2000: пп. 4.4, 4.5, 4.9, 4.12 Экземпляр No.

Местонахождение:

Этот документ предназначен для внутренних потребностей компании «Центральный телеграф», распространяется Менеджером по системе качества в соответствии со списком контролируемого распространения и обозначен как **“КОНТРОЛИРУЕМАЯ КОПИЯ”**. Содержание данного документа не может воспроизводиться целиком или по частям либо передаваться любым лицам, не являющимся сотрудниками компании «Центральный телеграф», без предварительного согласования с Представителем Руководства по качеству. Копии, переданные третьим лицам по согласованию с Представителем Руководства по качеству, должны быть обозначены как **“НЕКОНТРОЛИРУЕМАЯ КОПИЯ”**.

Шаблоны документов

Управленческие документы:

- Заявка на подключение
- План проекта (в том числе, план-график)
- Отчет о статусе проекта
- Запрос на оценку технической возможности подключения
- Наряд на выполнение работ
- Ресурсный план
- Заявка на проведение сверхурочных работ
- и.т.д.

Коммерческие документы:

- Договор
- Соглашение об уровне качества обслуживания
- Счет

Технические документы:

- Схема подключения
- Спецификации оборудования

Стандарт управления проектами подключения клиентов (пример)

Шаблоны управленческих документов:

- Запрос на подключение
- План проекта подключения
- Оперативный календарный план
- Заявка на проведение сверхурочных работ
- Отчет о статусе проекта
- Отчет об использовании ресурсов
- Наряд на выполнение работ

Запрос на подключение

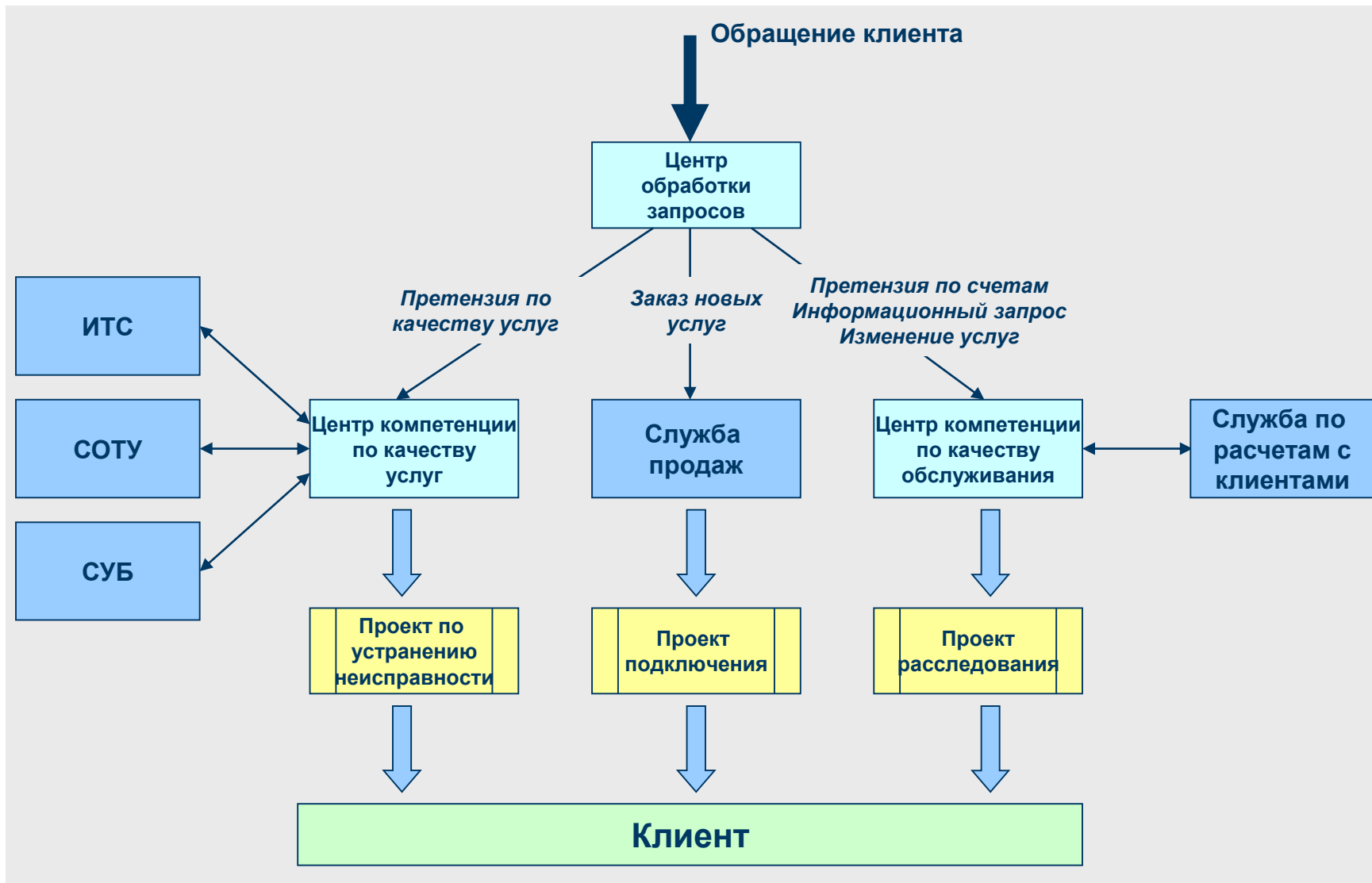
Заполняется ресурсным менеджером

Рег.№ проекта:				
Дата открытия проекта:	«__»_____200__ г.			
Дата начала работ:	«__»_____200__ г.			
Менеджер проекта (ФИО):				
Координатор проекта (ФИО):				
	ФИО	Должность	Подпись	Дата
Утвердил:		Ресурсный менеджер		
Согласовал:		Директор отдела эксплуатации		
Согласовал:		Менеджер по продажам		
Ознакомлен:		Менеджер проекта		
Ознакомлен:		Координатор проекта		

Заполняется менеджером по продажам

Дата подачи заявки:	«__»_____200__ г.		
Статус запроса:	Предварительный запрос		
	Запрос на оценку возможности подключения		
Наименование клиента:			
Тип клиента:			
Категория клиента:	Крайне значимый		
	Весьма значимый		
	Стандартный клиент		
Желаемое время подключения:	«__»_____200__ г. - «__»_____200__ г.		
Время визита:	Дата	«__»_____200__ г.	
	Время	__ : __ - __ : __	
Контактные лица:			
Организация	Должность	ФИО	Телефон

Общая схема работ по обслуживанию клиентов



[Конец кейса]

Кейс №14

Формализация: УП как часть единой системы менеджмента



Система управления проектами ЗАО «Русагротранс»

Проект реализован IBS, 2009

В презентации приведен фрагмент учебного курса для сотрудников компании

Какие виды деятельности ЗАО «Русагропром» могут выполняться в проектной форме?

ИТ-проекты

- Деятельность по организационному развитию компании в части разработки и внедрения информационных систем

Методические проекты

- Деятельность по организационному развитию компании в части усовершенствования и внедрения бизнес-процессов, разработки нормативно-методических и организационно-распорядительных документов

Инвестиционные проекты

- Деятельность по строительству, модернизации и ремонту объектов производственной и транспортной инфраструктуры Компании

Продуктовые проекты

- Деятельность по разработке новых транспортно-логистических сервисов для зерновых и трейдерских компаний

Логистические проекты

- Деятельность по реализации транспортно-логистических сервисов, включая консолидацию груза и его доставку к пункту перевалки

Какие комплексы работ целесообразно выполнять в проектной форме?

Основные факторы, учитываемые при принятии решения о выполнении работ в проектной форме:

- Значимость работ для Компании
- Критичность сроков выполнения работ
- Сложность работ (технологическая и организационная)
- Привлечение к выполнению работ сторонних исполнителей

Комплексы работ, с участием сторонних исполнителей выполняются исключительно в проектной форме

Для обеспечения формализации решений разработаны классификации проектов по этим факторам

Какие комплексы работ целесообразно выполнять в проектной форме?

Классификация проектов

1. По значимости работ для Компании выполнения

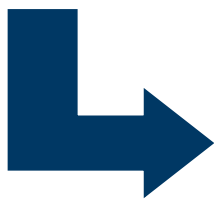
Значимость работ	Оценка значимости (по 100-балльной шкале)
Стратегически важные	более 90
Важные	от 70 до 90
Необходимые	от 50 до 70
Прочие («хорошо бы иметь»)	от 30 до 50

2. По критичности сроков

Критичность сроков выполнения работ	Оценка отклонения от стандартных сроков
Критические сроки	Меньше на 30% и более
Сжатые сроки	Меньше на величину от 10% до 30%
Стандартные сроки	Меньше на величину не более 10%

3. По сложности работ («свертка» технологической и организационной сложности)

- Низкая сложность
- Средняя сложность
- Высокая сложность
- Критичная сложность



Используемые технологии:	Участники работают:		
	в одном отделе	в разных отделах, но в одном организационном блоке	в разных организационных блоках
Стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Модернизированное стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
Решение известное на рынке	Средняя сложность	Высокая сложность	Критичная сложность
Новое решение	Высокая сложность	Критичная сложность	Критичная сложность

Какие формальные критерии используются для выбора проектной формы выполнения работ?

Таблица решений

Вид деятельности \ Критерий	Значимость работ для Компании (позиция по классификации)	Критичность сроков (позиция по классификации)	Сложность работ (позиция по классификации)
Инвестиционные проекты	Прочие	Стандартные сроки	Низкая сложность
ИТ-проекты	Необходимые	Стандартные сроки	Средняя сложность
Методические проекты	Необходимые	Стандартные сроки	Средняя сложность
Продуктовые проекты	Необходимые	Сжатые сроки	Средняя сложность
Логистические проекты	Необходимые	Критичные сроки	Высокая сложность

Как понять какие проекты ведутся в Компании и в каком состоянии они находятся?



Что такое Реестр проектов?

Назначение Реестра проектов:

- Формализованное ведение информации обо всех проектах Компании – завершенных, ведущихся в настоящее время, и планируемых к исполнению

Информационные источники для формирования Реестра проектов:

- Заявки, формируемые в подразделениях, исходя из их стратегических планов
- Решения руководящих органов Компании относительно приоритета проекта
- Решения руководящих органов Компании относительно запуска / приостановки / закрытия / завершении проекта
- Отчеты о статусе проекта, определяющие текущее состояние проекта

Ответственные за ведение Реестра проекта:

- Формальное ведение Реестра проектов – Офис управления проектами ДКУ
- Предоставление своевременной и корректной информации – функциональные заказчики (подразделения), руководители проектов

Что такое портфель проектов?

Назначение Портфелей проектов:

- Формализованное ведение информации обо всех проектах Компании, находящихся в процессе исполнения.
- Под портфелем проектов понимается совокупность проектов определенного вида. ИТ, методические, инвестиционные, продуктовые, логистические). Соответственно, одновременно в Компании могут вестись до пяти портфелей проектов

Информационные источники для формирования Портфеля проектов:

- Решения руководящих органов Компании относительно запуска / приостановки / закрытия / завершения проекта
- Отчеты о статусе проекта, определяющие текущее состояние проекта

Ответственные за ведение Портфелей проекта

- Формальное ведение Портфелей проектов – Офис управления проектами ДКУ
- Предоставление своевременной и корректной информации – руководители проектов
- Ответственность за исполнение отдельных проектов в составе портфеля – руководители проектов
- Общая ответственность за исполнение всего портфеля проектов – один из руководителей Компании, в зоне ответственности которого находится соответствующее направление деятельности.

Содержание записей в Реестре и Портфеле проектов

Реестр проектов:

- идентификационные признаки проекта (код, наименование, инициатор)
- основные характеристики проекта (назначение, классификационные признаки, бюджет, сроки исполнения, потенциальный исполнитель)
- текущий статус проекта
- ссылки на Проектные папки или архив (в зависимости от статуса проекта)

Портфель проектов:

- идентификационные признаки проекта (код, наименование, куратор, руководитель проекта)
- основные характеристики проекта (классификационные признаки, плановый бюджет и сроки исполнения)
- характеристики состояния проекта (фактические отклонения, прогнозы по завершению)
- ссылку на Проектные папки

Как распределены права и ответственность в проектах?

Функциональный заказчик -

подразделение Компании, по заявке и в интересах которого реализуется проект:

- обоснование необходимости проекта, подтверждение его соответствия стратегическим целям Компании;
- формирование требований к продукту проекта – ИТ системе, зданию или сооружению и т.д.;
- предоставление необходимой информации и консультирование исполнителей в ходе выполнения проекта;
- согласование и приемка результатов работ исполнителей.

Генеральный заказчик –

подразделение Компании, управляющее реализацией проекта:

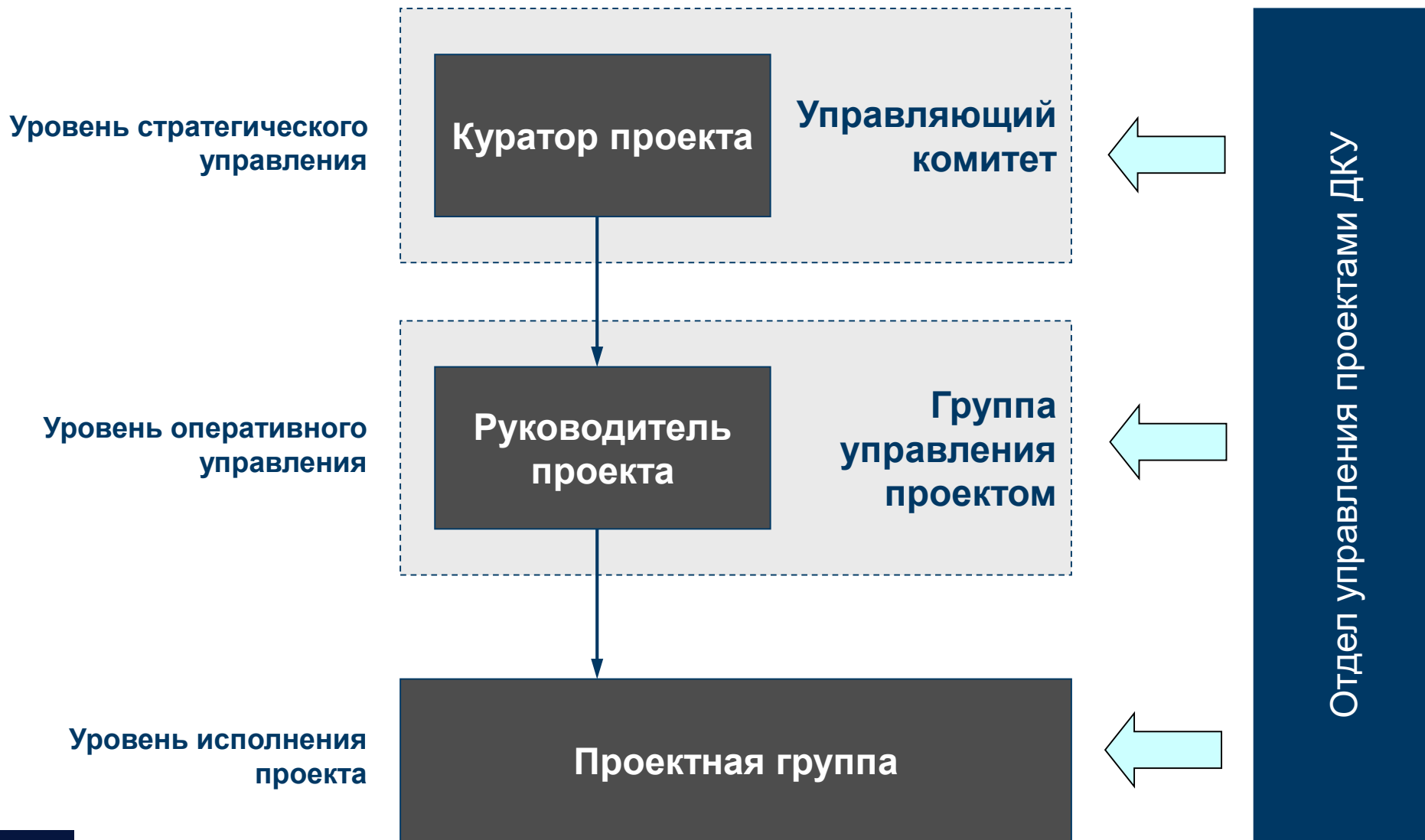
- определение принципиальной возможности реализации проекта и наличия необходимых ресурсов (специалистов и технологий)
- заключение договоров со сторонними исполнителями на выполнение работ
- учёт и контроль хода работ
- оценка качества результатов работ в соответствии с условиями договоров
- Организация и оформление приемки работ и документации

В роли Генерального заказчика могут выступать:

- ДИТ – для ИТ проектов
- ДКУ – для методических проектов
- Подразделения – функциональные заказчики – для остальных проектов

Кто управляет проектами?

Структура управления проектом



Кто управляет проектом?

Команда управления проектом

Куратор проекта (как правило, руководитель направления, к которому относится Функциональный заказчик) -

- Ответственность за успех проекта в целом, в том числе, за достижение бизнес-результатов
- Стратегическое руководство проектом, решения любых вопросов, относящихся к проекту, в частности вопросов, связанных с изменением ключевых параметров проекта – его содержания, сроков и бюджета.
- Оказание административной поддержки при выделении необходимых ресурсов и разрешении внутренних и внешних проблем в проекте.

Руководитель проекта (как правило, назначается от Генерального заказчика) –

- оперативное управление работами проекта, контроль хода реализации проекта и качества результатов, координацию взаимодействия внутренних и внешних исполнителей проекта, исполнение всех предусмотренных проектными процедурами

Администратор проекта (как правило, назначается от ОУП ДКУ) -

- Методическая, техническая и административная поддержка управления проектами высокой сложности

В чем состоит роль Отдела управления проектами?

Формирование корпоративной методологии управления проектами:

- Разработка и авторский надзор за использованием корпоративной методологии управления проектами
- Обучение руководителей проектов применению методологии управления проектами
- Экспертиза проектов с целью выявления лучших практик и анализа причин отклонений

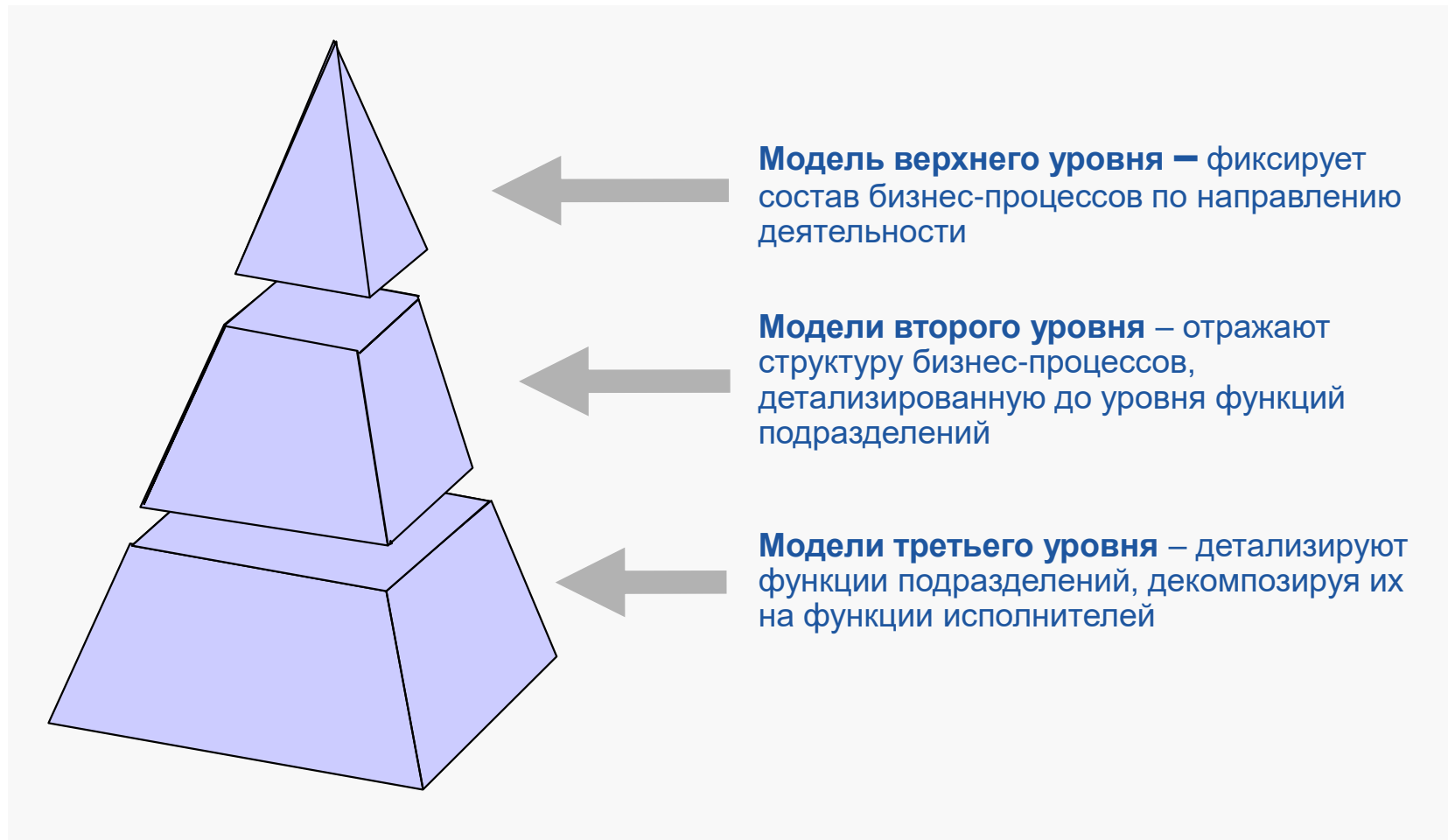
Управление проектами:

- мониторинг хода выполнения проектов
- информационное обеспечение всех заинтересованных сторон проекта
- ведение архива проектной документации
- административная поддержка проектов (организация заседаний, ведение текущей организационной работы, ведение текущей переписки и документации)
- руководство проектами, если эта функция делегируется ОУП функциональным заказчиком.

Управление Портфелями проектов:

- формирование и актуализация Реестра и Портфелей проектов;
- подготовка и предоставление заинтересованным сторонам отчетности по Портфелям проектов;
- разработка прогнозов и рекомендаций по выполнению и составу Портфелей проектов;
- поддержка процедур принятия решений руководством Компании о начале или приостановке реализации проектов.

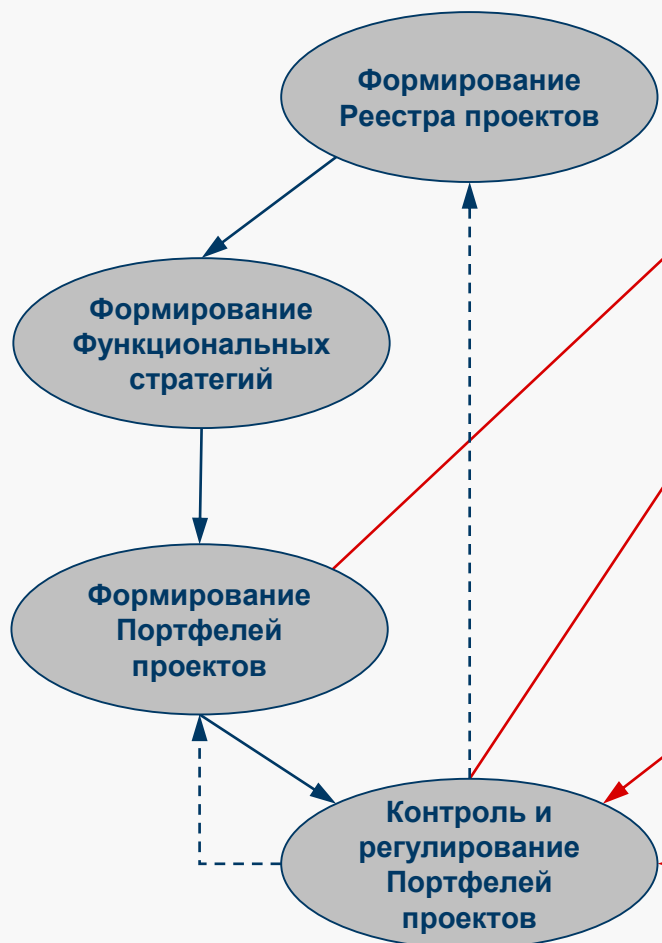
Трех уровневая модель бизнес-процессов



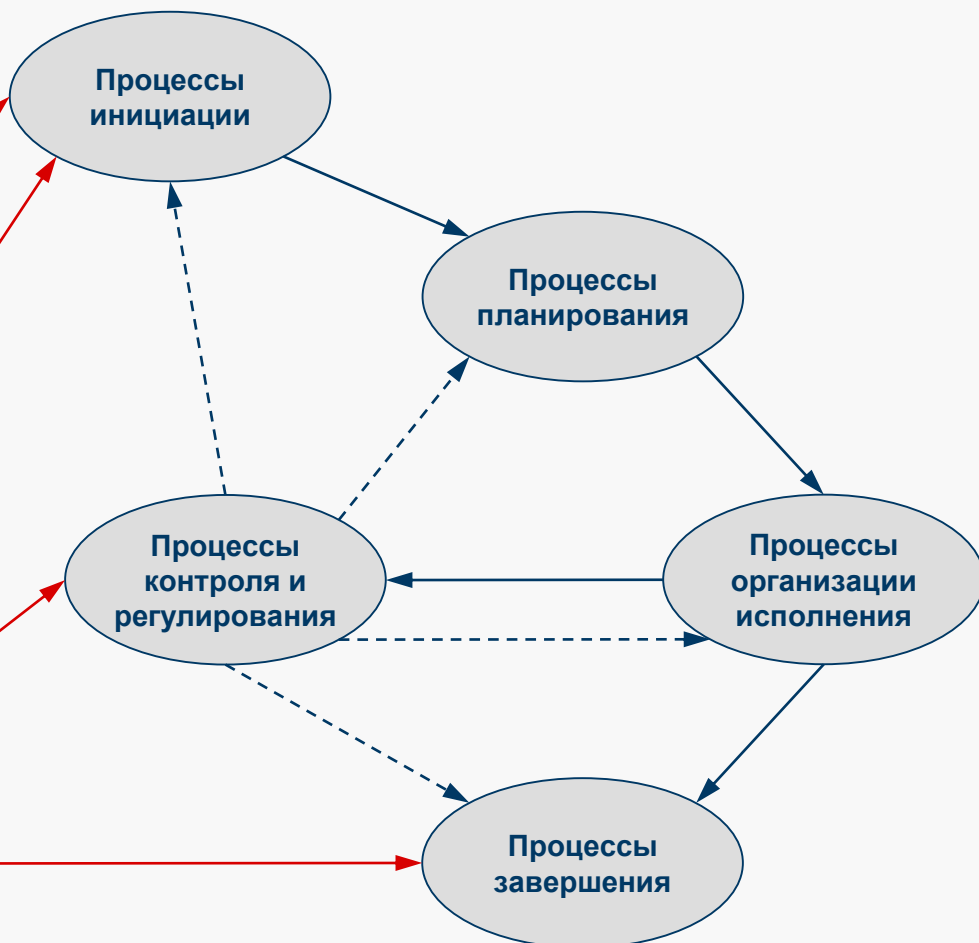
Модель верхнего уровня

Общая схема процессов управления проектами и портфелями проектов

Операционный стандарт управления портфелями проектов



Операционный стандарт управления проектами

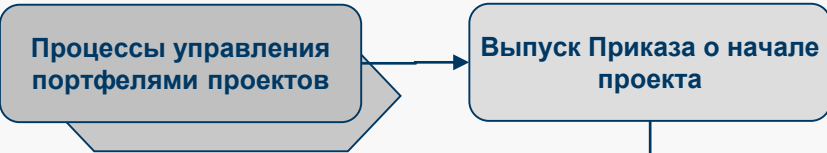
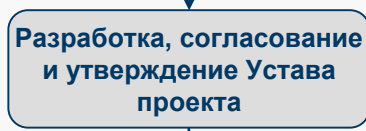
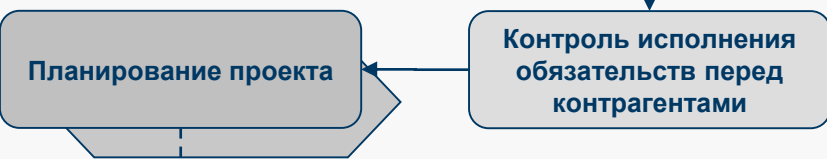
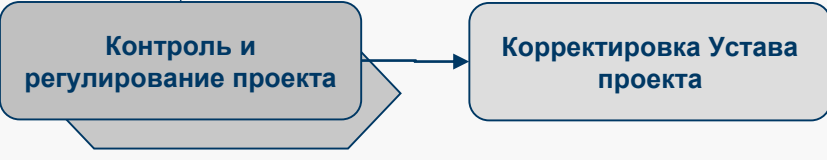


Пример: детализация процесса формирования регистра проектов

Процесс третьего уровня (Обработка заявки на проект)



Процессы инициации проектов

Инициация проекта	Исполнители	Входы / Выходы
 Процессы управления портфелями проектов → Выпуск Приказа о начале проекта	Отдел управления проектами Лицо, принимающее решение	Договор с Исполнителем / Приказ о начале проекта
 Формирование проектной папки	Отдел управления проектами	Нормативные документы / Проектная папка
 Разработка, согласование и утверждение Устава проекта	Управляющий комитет Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик Исполнитель	Договор с Исполнителем Нормативные документы / Устав проекта Перечень ключевых исполнителей
 Планирование проекта ← Контроль исполнения обязательств перед контрагентами	Отдел управления проектами	Договор с Исполнителем Устав проекта / Документация
 Контроль и регулирование проекта → Корректировка Устава проекта	Управляющий комитет Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик Исполнитель	Запрос на изменения / Скорректированный Устав проекта

Процессы инициации проектов

Приказ о начале проекта

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«РУСАГРОТРАНС»
(ЗАО «РУСАГРОТРАНС»)

ПРИКАЗ

«__» _____ 20__ г

Москва

№ _____

О начале проекта

«...»

В целях обеспечения эффективной реализации проекта «...» (далее - Проект) и достижения запланированных результатов, в соответствии с

- Договором № ... «...» от «__» _____ 20__ г.;
- Утвержденным Портфелем проектов «.....» ЗАО «Русагротранс» на 20... год,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начать работы по выполнению проекта.
2. Определить следующий состав Управляющего комитета:
От ЗАО «Русагротранс»:

От Исполнителя:

3. Назначить Куратором проекта Ф.И.О.
4. Назначить Руководителем проекта Ф.И.О.
5. Методическую поддержку управления рисками проекта возложить на Ф.И.О.
6. ОУП ДКУ совместно с Руководителем проекта разработать и утвердить Устав проекта в срок до _____.
7. Руководителю проекта совместно с ОУП ДКУ согласовать и утвердить состав Временной рабочей группы и План-график проекта в срок до _____.
8. Куратору проекта рассмотреть и утвердить состав Проектной группы и детальный План-график проекта в срок до _____.
9. Возложить ответственность за своевременное и качественное выполнение запланированных работ и за разработку отчетных материалов на Руководителя проекта Ф.И.О.
10. Возложить осуществление оперативного контроля деятельности Проектной группы на Администратора проекта Ф.И.О.
11. Руководителям всех подразделений ЗАО «Русагротранс» обеспечить:
 1. предоставление необходимой для реализации Проекта информации согласно запросам ответственных исполнителей;
 2. участие сотрудников в проектных работах согласно План-графику проекта и запросам руководителя проекта.
12. Ответственность за исполнение настоящего приказа возложить на Ф.И.О.

Первый заместитель генерального директора

подпись

расшифровка

Проектные папки

содержат всю информацию и документы по проектам, имеющим статус «на исполнении».

Структура Проектных папок включает:

- каталог организационно-распорядительных документов проекта, в том числе, приказы, распоряжения, положения, инструкции и т.д.)
- каталог управленческих документов проекта, в том числе, контрактная документация, переписка, протоколы совещаний, отчеты и т.д.
- каталог технической документации проекта

Внутренняя структура Проектных папок для каждого проекта может детализироваться в Уставе проекта

Процессы инициации проектов

Устав проекта

Устав проекта

регламентирует деятельность участников проекта со стороны ЗАО «Русагротранс» и со стороны внешних исполнителей.

Документ определяет:

- цели, задачи и основные результаты Проекта;
- календарный план Проект – основные этапы, контрольные события и детальный план-график;
- организационную структуру Проекта;
- процедуры управления Проектом;
- начальные риски Проекта.

Устав проекта является обязательным для исполнения всеми участниками проекта в течение всего срока Проекта.

В ходе реализации Проекта Устав может быть изменен и/или дополнен новыми положениями. Все изменения и дополнения в Устав проекта вносятся в соответствие с процедурами Операционного стандарта ЗАО «Русагротранс» и фиксируются в разделе Управление.

Процессы планирования проектов

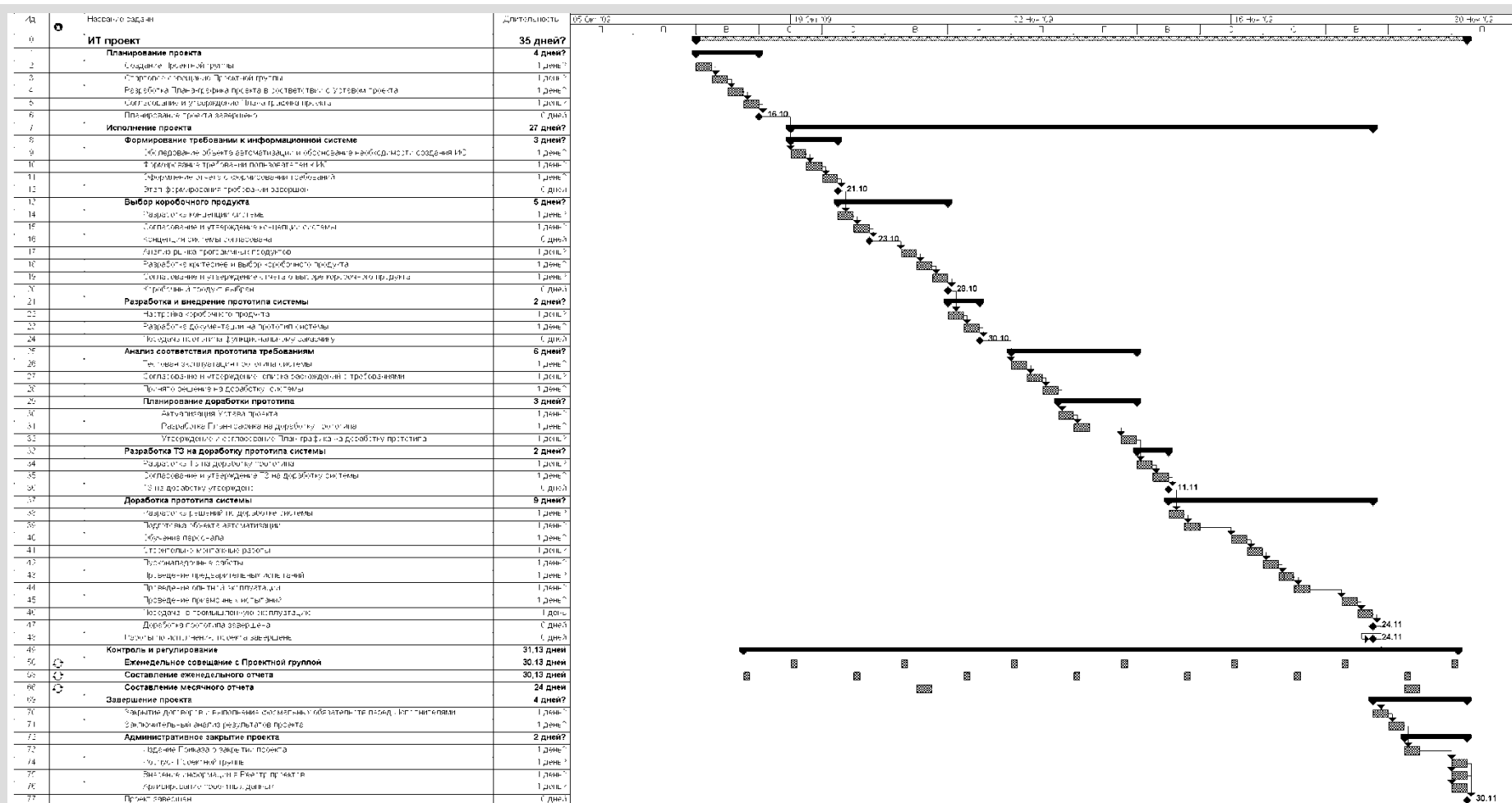
Планирование проекта	Исполнители	Входы / Выходы
Инициация проекта Создание проектной группы Разработка, согласование и утверждение План-графика проекта Организация исполнения проекта Контроль и регулирование проекта Корректировка План-графика (текущего этапа проекта) Завершение проекта (текущего этапа проекта) Корректировка План-графика (последующих этапов проекта)	Группа управления проектом Генеральный заказчик Управляющий комитет Группа управления проектом Отдел управления проектами Исполнитель Управляющий комитет Группа управления проектом Отдел управления проектами Исполнитель Управляющий комитет Группа управления проектом Отдел управления проектами Исполнитель	Устав проекта / Приказ о персональном составе проектной группы Устав проекта Приказ о персональном составе проектной группы / План-график проекта Запрос на изменения Протокол заседания УК / Скорректированный План-график текущего этапа проекта Запрос на изменения Протокол заседания УК / Скорректированный План-график последующих этапов проекта

Процессы планирования проектов

Типовой план-график проекта

Типовой План-график (для каждого вида проектов) содержит

- перечень работ (в соответствии со структурой процесса управления проектом)
- взаимосвязи между работами (технологическая последовательность)





Запрос на изменение проекта №

«__» _____ 20__ г

Данный документ предназначен для формального описания изменений в проекте, требующих согласования на уровне куратора или Управляющего комитета.

1. Описание

В данном разделе приводится описание причины изменения, предмет изменения и т.д.

2. Ожидаемые последствия

В данном разделе описываются ожидаемые последствия изменения с точки зрения сроков и бюджета проекта, привлечение дополнительных ресурсов, замена ресурсов и т.д.

3. Варианты решений

В данном разделе описываются предлагаемые варианты осуществления изменений.

4. План мероприятий

В данном разделе описывается план мероприятий по реализации данного изменения, с указанием сроков и ответственных за их исполнение.

№	Мероприятие	Ответственный	Планируемая дата
1			
2			
3			

5. Принятое решение

В данном разделе указывается решение по данному запросу на изменение.

Руководитель проекта

Ф.И.О.

Процессы организации исполнения проектов

Организация исполнения проекта	Исполнители	Входы / Выходы
<pre> graph TD A[Планирование проекта] --> B[Организация работ и расстановка кадров] B --> C[Оперативная координация исполнения работ] C --> D[Оперативный учет и контроль выполненных работ] D --> E[Подготовка оперативных отчетов и предложений по корректировкам, мониторинг рисков] E --> F[Контроль и регулирование проекта] F --> A </pre>	Группа управления проектом	Устав проекта План-график проекта / Оперативные задания Запрос на дополнительные ресурсы
	Группа управления проектом	Оперативные задания / Запрос на представление информации Оперативные управленческие решения
	Группа управления проектом	Оперативные сводки о выполнении работ / Список несоответствий Учетные оперативные данные
	Группа управления проектом Отдел управления проектами	Учетные оперативные данные Устав проекта / Оперативные отчеты Предложения по изменениям

Процессы контроля и регулирования проектов



Процессы организации исполнения проектов

Отчет о текущем статусе проекта

Отчет о текущем статусе проекта

Содержит всю существенную информацию о проекте на момент подачи отчета, и формируется с периодичностью, определяемой Уставом проекта

Документ содержит:

- оценку текущего состояния проекта;
- перечень работ, выполненных на текущую дату, с указанием планового и фактического срока окончания работ;
- перечень работ, запланированных к выполнению на текущую дату, но выполненных, с указанием планового и прогнозируемого срока окончания работ;
- перечень рисков проекта, их оценка и определение текущего статуса (нарастающим итогом);
- перечень проблем проекта, оценка их приоритетов и определение текущего статуса (нарастающим итогом);
- перечень запросов на изменение и определение текущего статуса (нарастающим итогом);
- список документов, выносимых на рассмотрение Группы управления, Куратора, Управляющего комитета;
- решения, принятые по итогам рассмотрения всех перечисленных вопросов.

Процессы завершения проектов

Завершение проекта	Исполнители	Входы / Выходы
<pre> graph TD A[Контроль и регулирование проекта] --> B[Приемка результатов этапа проекта] B -.-> A </pre>	Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик Управляющий комитет	Устав проекта План-график проекта Информация о результатах этапа проекта / Протоколы, замечания Отчет о текущем статусе проекта
<pre> graph TD A[Планирование проекта] --> B[Подготовка и подписание документов завершения этапа проекта] B -.-> A C[Инициация проекта] --> B </pre>	Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик	Протоколы, замечания Отчет о текущем статусе / Запрос на изменение Подписанные документы этапа
<pre> graph TD A[Подготовка и подписание документов завершения проекта] </pre>	Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик	Запрос на изменение Подписанные документы этапа / Подписанные документы проекта
<pre> graph TD A[Процессы управления портфелями проектов] --> B[Завершение проекта] </pre>	Группа управления проектом Отдел управления проектами Функциональный заказчик Генеральный заказчик Исполнитель	Учетные оперативные данные Устав проекта / Приказ о закрытии проекта Проектная папка в архиве

Процессы завершения проектов

Приказ о завершении проекта



ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«РУСАГРОТРАНС»
(ЗАО «РУСАГРОТРАНС»)

ПРИКАЗ

«__» _____ 20__ г

Москва

№ _____

О завершении проекта

«...»

В связи с окончанием работ по проекту «...», инициированному в соответствии с приказом о начале проекта № ... «...» от «...» и достижением его целей, утвержденных Уставом проекта

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Руководителю проекта Ф.И.О.:
 - Расформировать Проектную группу в срок до _____ ;
 - Подготовить итоговые материалы по Проекту в составе, определенном Уставом проекта для сдачи в архив до _____ .
2. Администратору проекта Ф.И.О.:
 - Поместить проектную документацию в архив в срок до _____ ;
 - Присвоить Проекту статус «Закрит».
3. Ответственность за исполнение настоящего приказа возложить на Ф.И.О.

Первый заместитель
генерального директора

подпись

расшифровка

Исполнитель

подпись

расшифровка

Мастерская №6. Формирование процессов управления проектами и портфелями проектов

Кейс. Внедрение системы управления проектами промышленного предприятия

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

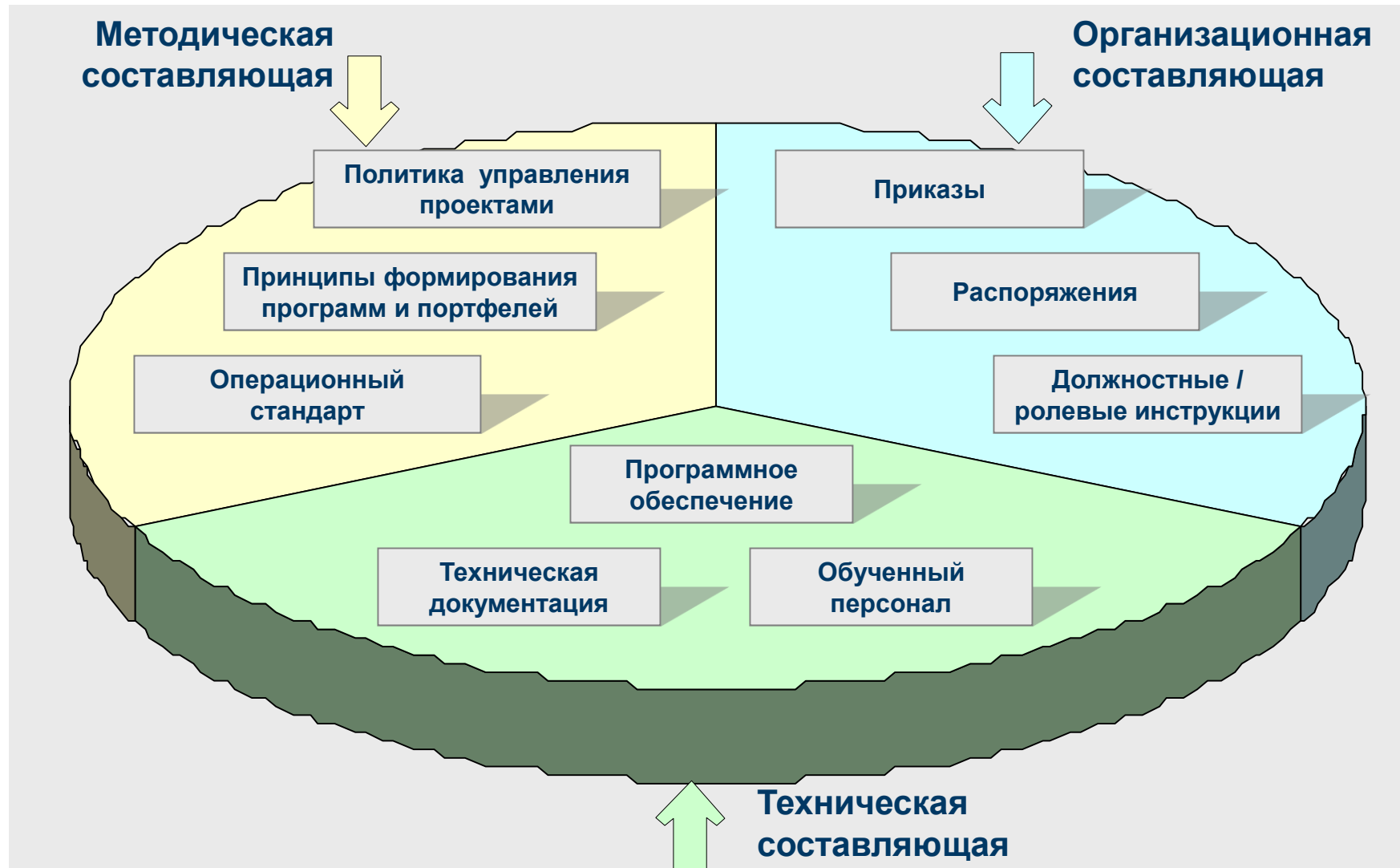
Задание

- 1) Составить форму Заявки на открытие проекта
- 2) Описать процедуру рассмотрения Заявки на открытие проекта и включения проекта в Реестр проектов



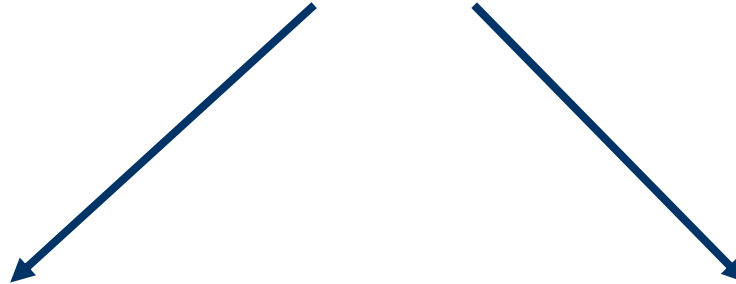
Часть 9. ИТ-консалтинг в управлении проектами

Структура Системы управления проектами



Переходим к автоматизации

Система управления проектами =
Стандарт управления проектами +
Автоматизированный комплекс управления проектами



**Автоматизация стандарта
управления проектом =**
База знаний +
Workflow

**Автоматизация функций
управления проектом =**
Календарное планирование +
Бюджет проекта +
Проектные документы +
Workflow

Объем автоматизации функций управления проектами

Функции управления портфелями проектов:

- Расчет рангов и приоритизация проектов
- Обеспечение коллективного доступа к проектной информации, в том числе с использованием порталных технологий
- Формирование сводных и аналитических отчетов по программам и портфелям проектов
- Ведение общего пула проектов
- Ведение общего пула ресурсов

Функции управления отдельными проектами:

- Выполнение традиционных функций календарно-ресурсного планирования (построение сетевых графиков, расчет критических путей, выравнивание ресурсов, планирование и контроль стоимости работ, управление рисками и т.д.)
- Хранение и маршрутизация проектных документов
- Обмен данными о плановом и фактическом исполнении работ с Исполнителями

Универсальная архитектура программных средств СУП



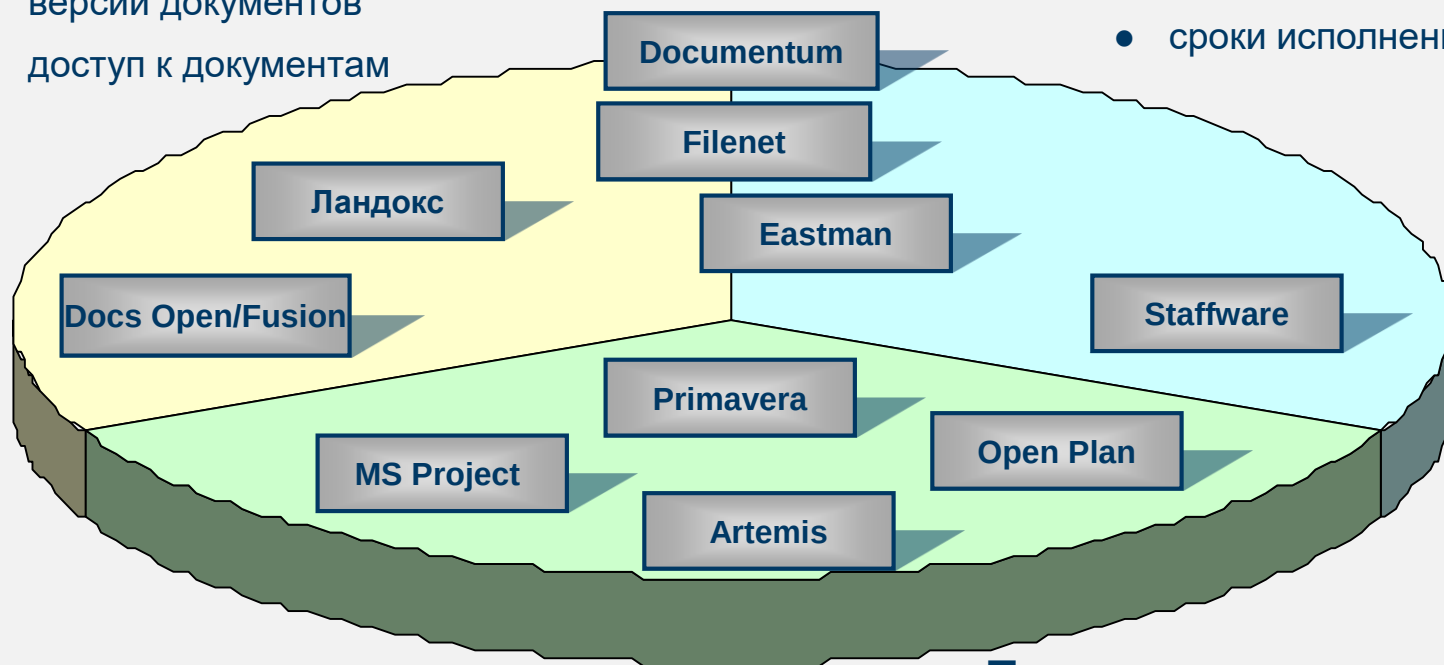
Функциональные компоненты СУП

Система управления документами:

- архив документов
- версии документов
- доступ к документам

Система управления бизнес-процессами:

- маршруты движения документов
- сроки исполнения



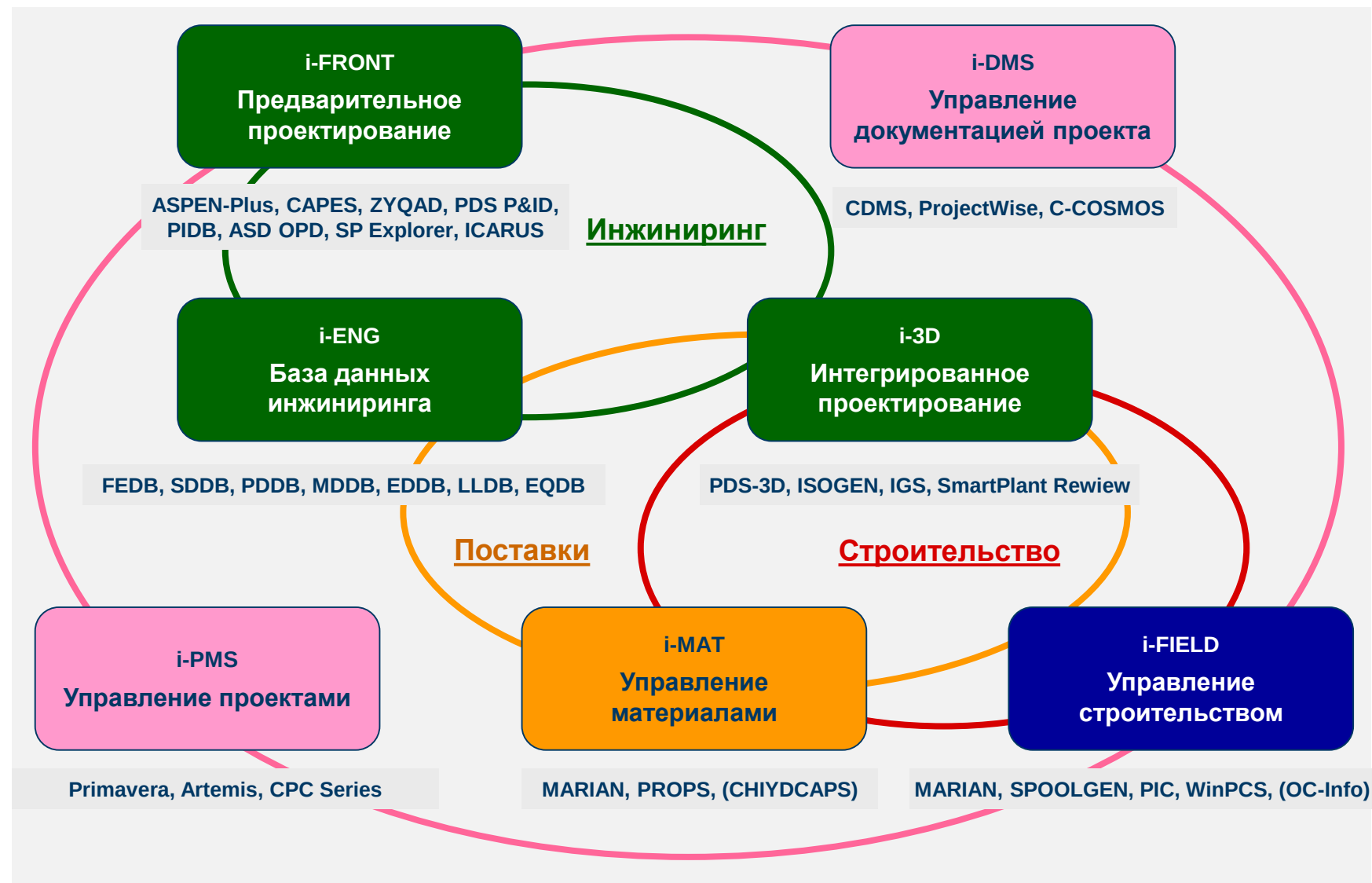
Планировщик:

- календарный план проекта
- ресурсный план проекта
- бюджет проекта

Типовое интегрированное решение с использованием порталных технологий



Концепция системы i-PLANT21 для EPC-проектов (инжиниринг, поставки, строительство)

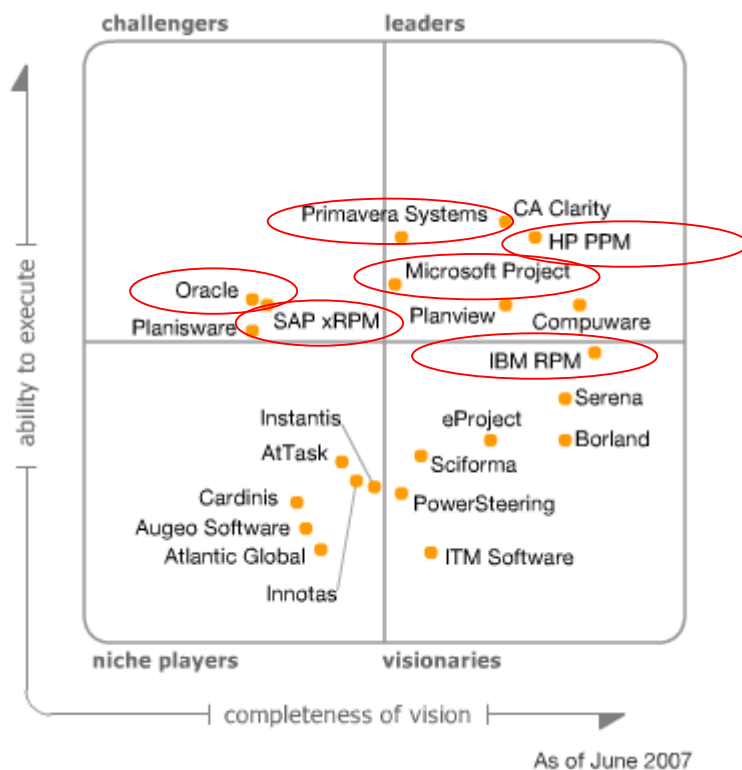


Источник: Ишикура М. Интеграция современного управления проектами и программами и инжиниринга. – Управление проектами, 1(1), 2005

Магические квадранты Gartner

Интегральные оценки всех заметных продуктов

Пригодность пакета для быстрого и легкого внедрения



Заявленный производителем функционал

Критерии, используемые для получения интегральных оценок

Характеристики продукта –

функциональная полнота, полнота стандартной комплектации, средства групповой работы, управление портфелем проектов, интегрируемость в корпоративную информационную среду и т.д.

Характеристики производителя –

долгосрочная устойчивость, уровень менеджмента, ориентация на новые тенденции технологии и рынка, инвестиции в развитие продукта и т.д.

Характеристики процесса внедрения –

поставка и сопровождение, техническая поддержка, дистрибьюторская сеть, консалтинговые и сервисные услуги, обучение и т.д.

Кейс №16

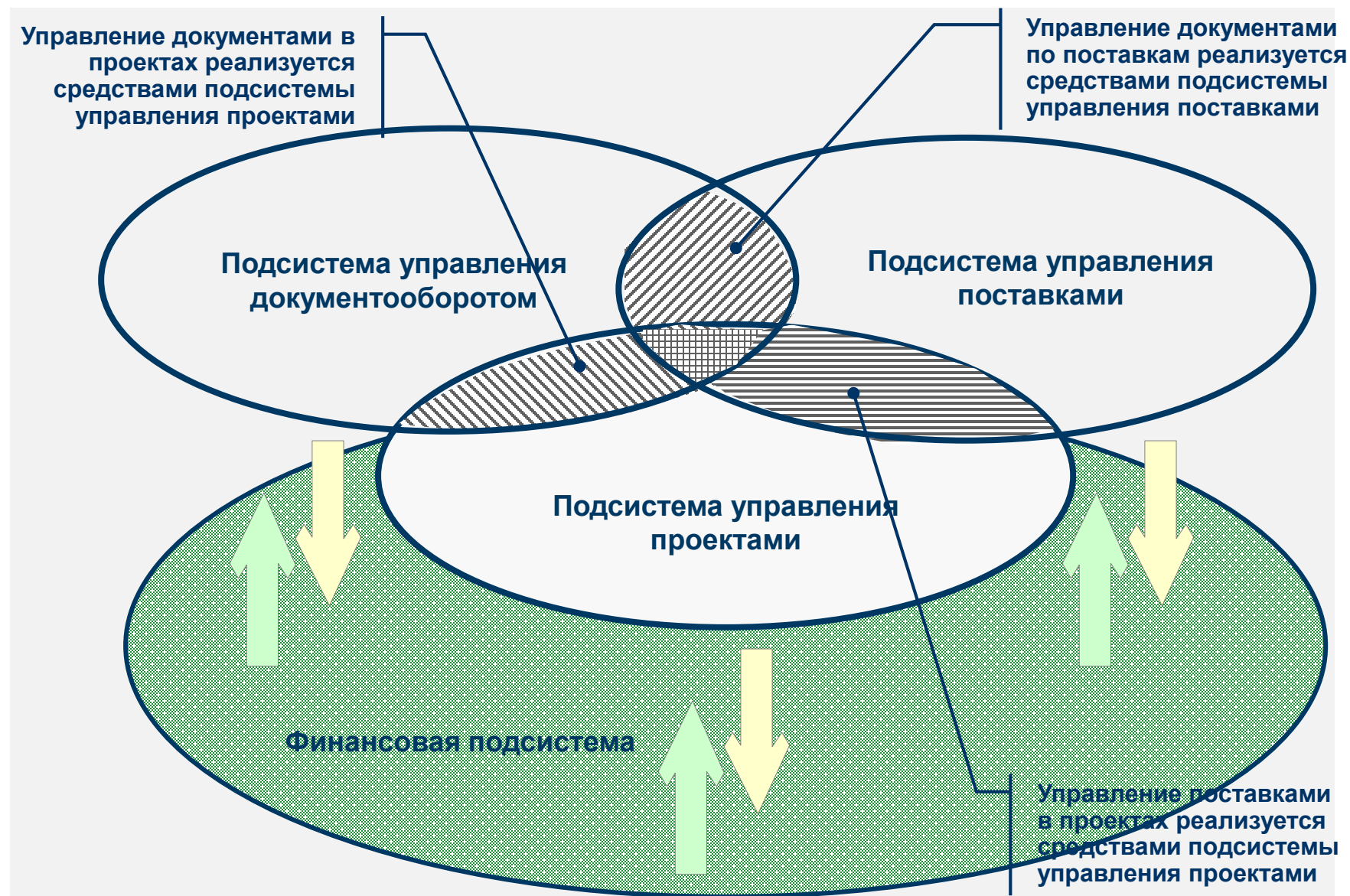
Распределенный офис управления строительным проектом



Обустройство нефтяного месторождения, НарьянмарНефтегаз

Проект реализован совместно компаниями IBS и ПМСОФТ, 2005

Функциональная архитектура системы



Рамки проекта капитального строительства

Этап 1. Исследование возможностей

- Формирование концепции объекта
- Предпроектный анализ
- Разработка и утверждение стратегии строительства

Этап 2. Проектирование и планирование строительства

- Заключение договора на проектирование
- Разработка проектно-сметной документации
- Подготовка календарно-ресурсных планов строительства
- Формулирование условий и положений контрактов
- Заключение контрактов с подрядчиками и субподрядчиками

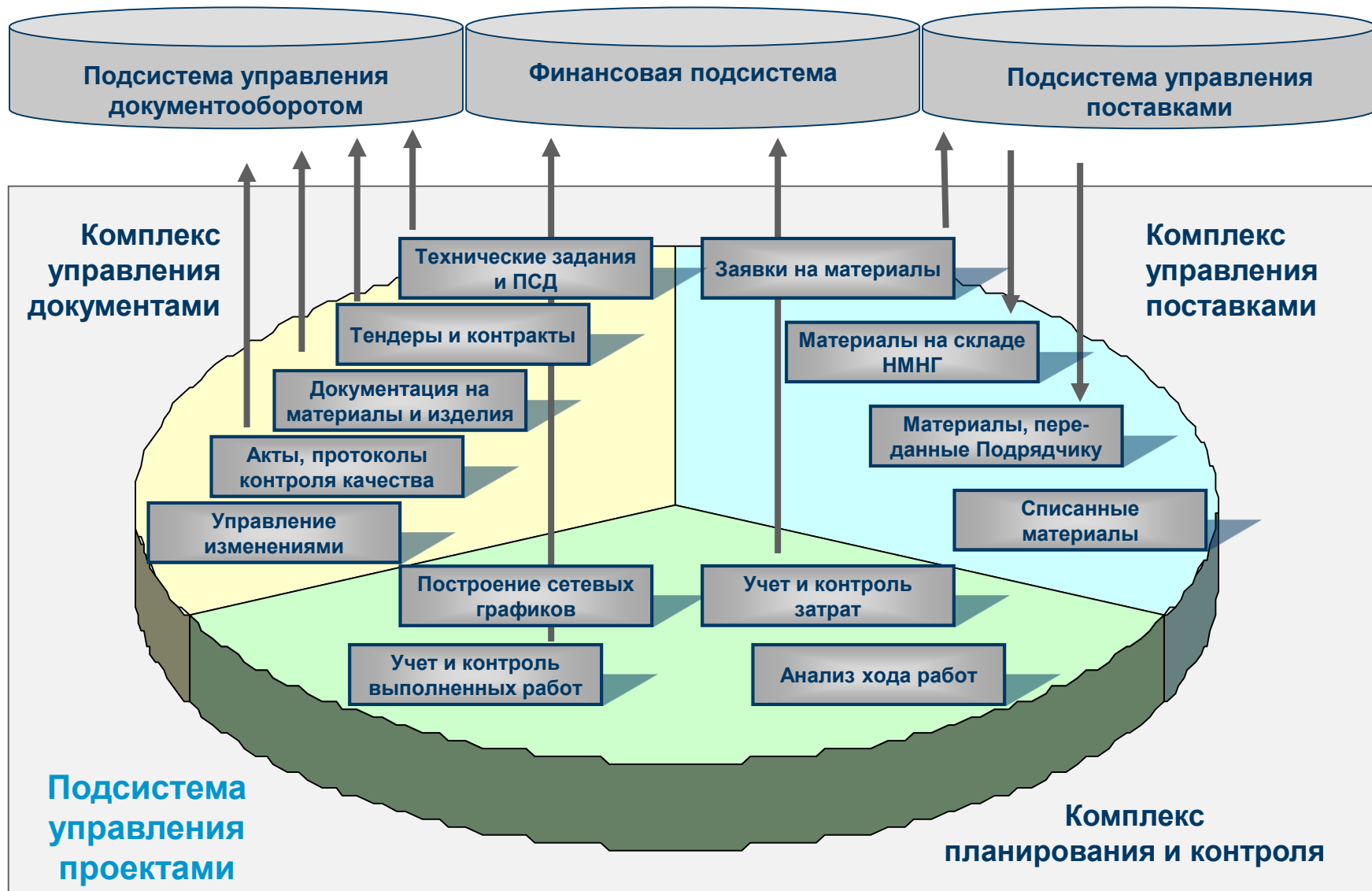
Этап 3. Производство работ

- Осуществление необходимых поставок
- Выполнение строительно-монтажных работ
- Выполнение пуско-наладочных работ
- Тестирование инженерных систем и т.д.

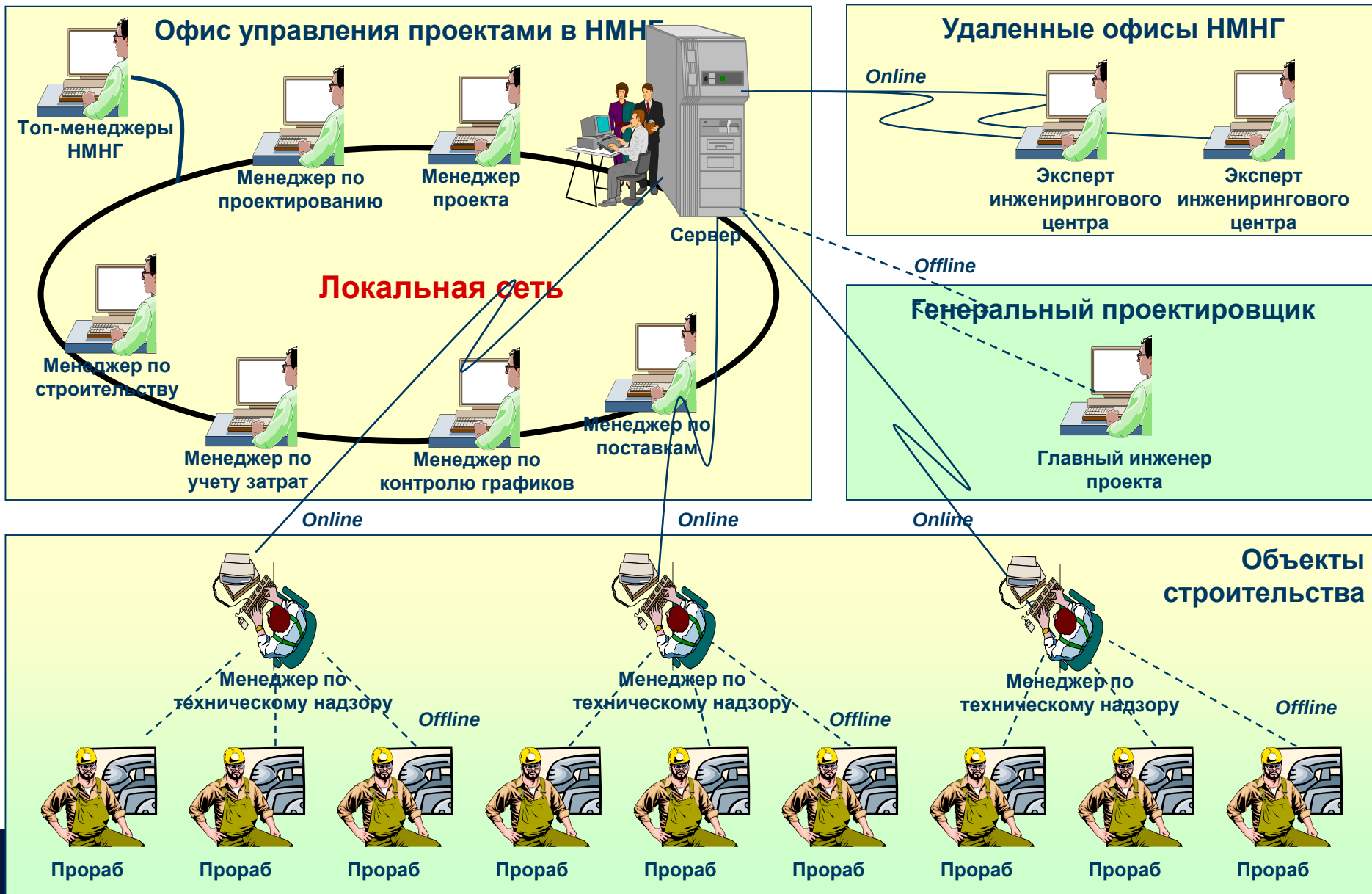
Этап 4. Ввод в эксплуатацию

- Проведение приемо-сдаточных испытаний
- Ввод объекта в промышленную эксплуатацию
- Передача объекта на регистрацию в отдел имущества

Функции подсистемы управления проектами



Архитектура подсистемы управления проектами



Процедуры и регламенты

Топ-менеджеры

- Доступ к отчетам по проектам в режиме on-line
- Утверждение изменений в проекте в режиме on-line

Эксперт инженерингового центра

- Доступ ПСД в режиме on-line

Менеджеры проектов, менеджеры по направлениям

- Формирование планов производства работ, ввод фактических данных и план-факт анализ в режиме on-line
- Подготовка проектов изменений, внесение утвержденных изменений в планы работ
- Загрузка и обновление версий документов в режиме on-line
- Ввод информации по поставкам и движению материалов в режиме on-line
- Формирование графиков контроля качества, фиксация результатов контроля качества

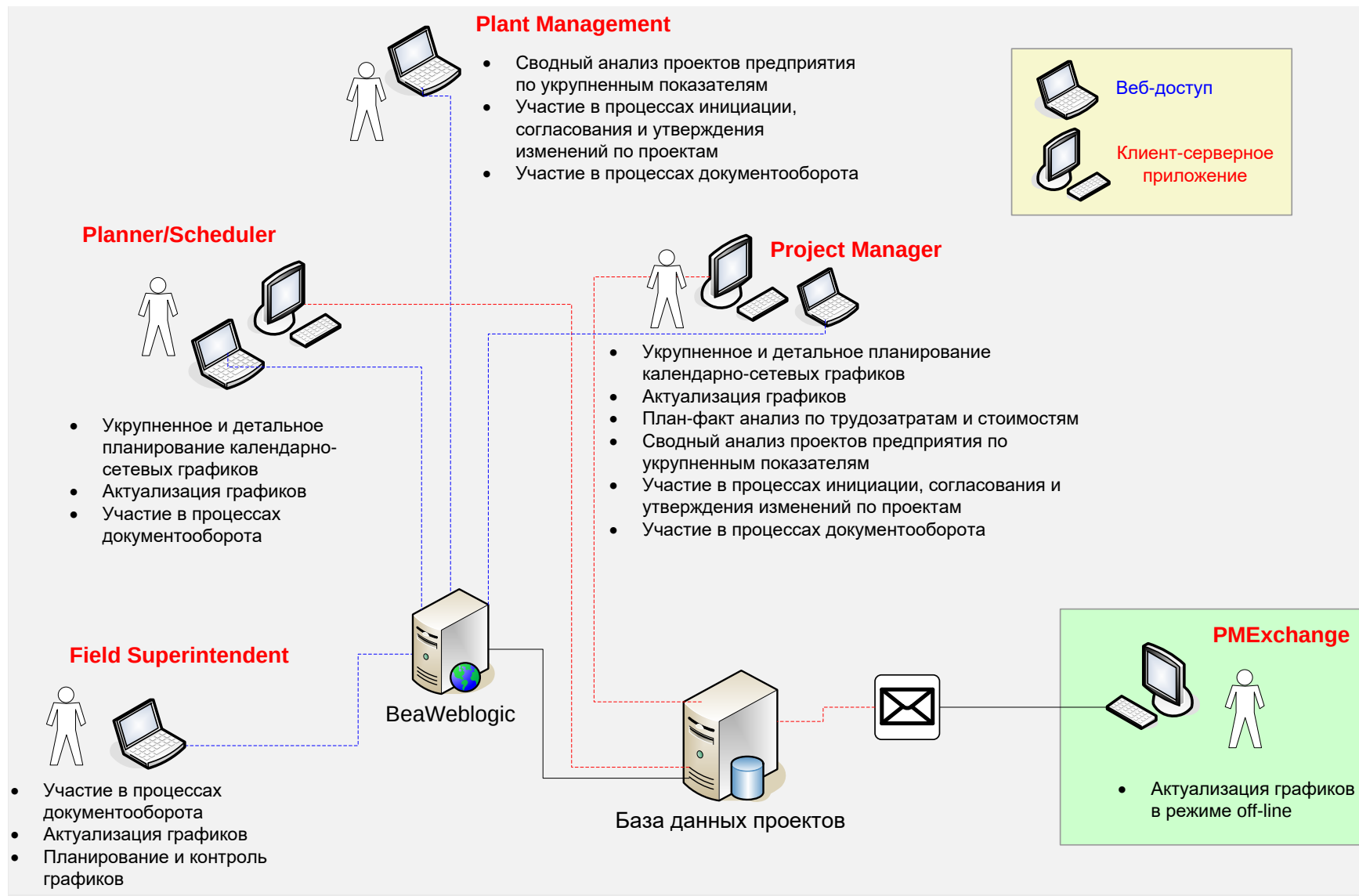
Генеральный проектировщик

- Ввод фактических данных о выполнении работ по проектированию в режиме off-line
- Загрузка и обновление версий ПСД в режиме off-line

Менеджеры по техническому надзору

- Ввод фактических данных о производстве строительных работ в режиме on-line
- Доступ ПСД в режиме on-line

Программное обеспечение Primavera



Программная архитектура системы управления проектами

Офис управления проектами в НМНГ Plant Management (3-5)

- Доступ к отчетам по проектам в режиме on-line
- Утверждение изменений в проекте в режиме on-line

Топ-менеджеры
НМНГ

Менеджер по
проектированию

Менеджер
проекта

BeaWeblogic

Сервер

1) Project Manager (5 – 10 на проект)

2) Project Manager (1 на проект)
Planner/Scheduler (5 на проект)

Менеджер по
строительству

Менеджер по
учету затрат

Менеджер по
контролю графиков

Менеджер по
поставкам

- Формирование планов производства работ, план-факт анализ в режиме on-line,
- Подготовка проектов изменений, внесение утвержденных изменений в планы работ,
- Загрузка и обновление версий документов в режиме on-line,
- Ввод информации по поставкам и движению материалов в режиме on-line,
- Формирование графиков контроля качества, фиксация результатов контроля качества.

[Конец кейса]

Удаленные офисы НМНГ

Online



Эксперт
инженерингового
центра

1) Field Superintendent (1)
2) Planner/Scheduler (1)

- Доступ к ПСД в режиме on-line

Offline

Генеральный проектировщик
(Консорциум ЕРСМ)

PMExchange



Главный инженер
проекта

- Ввод фактических данных о выполнении работ по проектированию в режиме off-line, Загрузка и обновление версий ПСД в режиме off-line.

Online



Менеджер по
техническому надзору

Offline

Planner / Scheduler (1-
на объект)

2) Field Superintendent
(1 – на сотрудника)



Прораб

- Ввод фактических данных о производстве строительных работ в режиме on-line,
- Доступ ПСД в режиме on-line

Кейс №17

IT как критический фактор успеха мегапроекта



Строительство завода Катаргаз СПГ (Qatargas LNG)

Проект реализован компанией CHIYODA (Япония), 1993-1995

В презентации использованы материалы директора проекта
Масаюки Ишикура

Общий вид завода



Проект создания завода Qatargas LNG

Стоимость проекта

- Капитальные затраты – 2 миллиарда долларов США
- Проект являлся частью программы «Цепочка СПГ» стоимостью более 10 миллиардов долларов США (добывающее производство, трубопроводы, фабрики сжиживания, перевозка СПГ, получение СПГ, производство и распределении электроэнергии)



Особенности проекта

- 3 линии построены для Qatar Liquefied Gas Company Ltd. (Qatargas) в Рас Лафан, Катар
- Первый проект связанный с СПГ осуществленный в Катаре в пустыне, где не было никакой инфраструктуры
- 9000 занятых в момент пика работ

Вехи проекта

- Начало проекта - 1993
- 1 линия – 1996 сентябрь,
- 2 линия – 1996 декабрь,
- Первая отгрузка СПГ на борт “Al Zubarah” в порту Рас Лаффан - 23 декабря, 1996
- 3 линия – 1998 март

Цели использования ИТ

- Обеспечения основных параметров проекта - стоимость, время, контроль качества и безопасность на высшем уровне.
- Обеспечения высокой надежности.

Новые требования (принципы)

- Совместный инжиниринг
- Глобальные действия
- Управление информацией о жизненном цикле завода

Подход

- Электронное управление информацией
- Интеграция

Решение корпорации CHIYODA

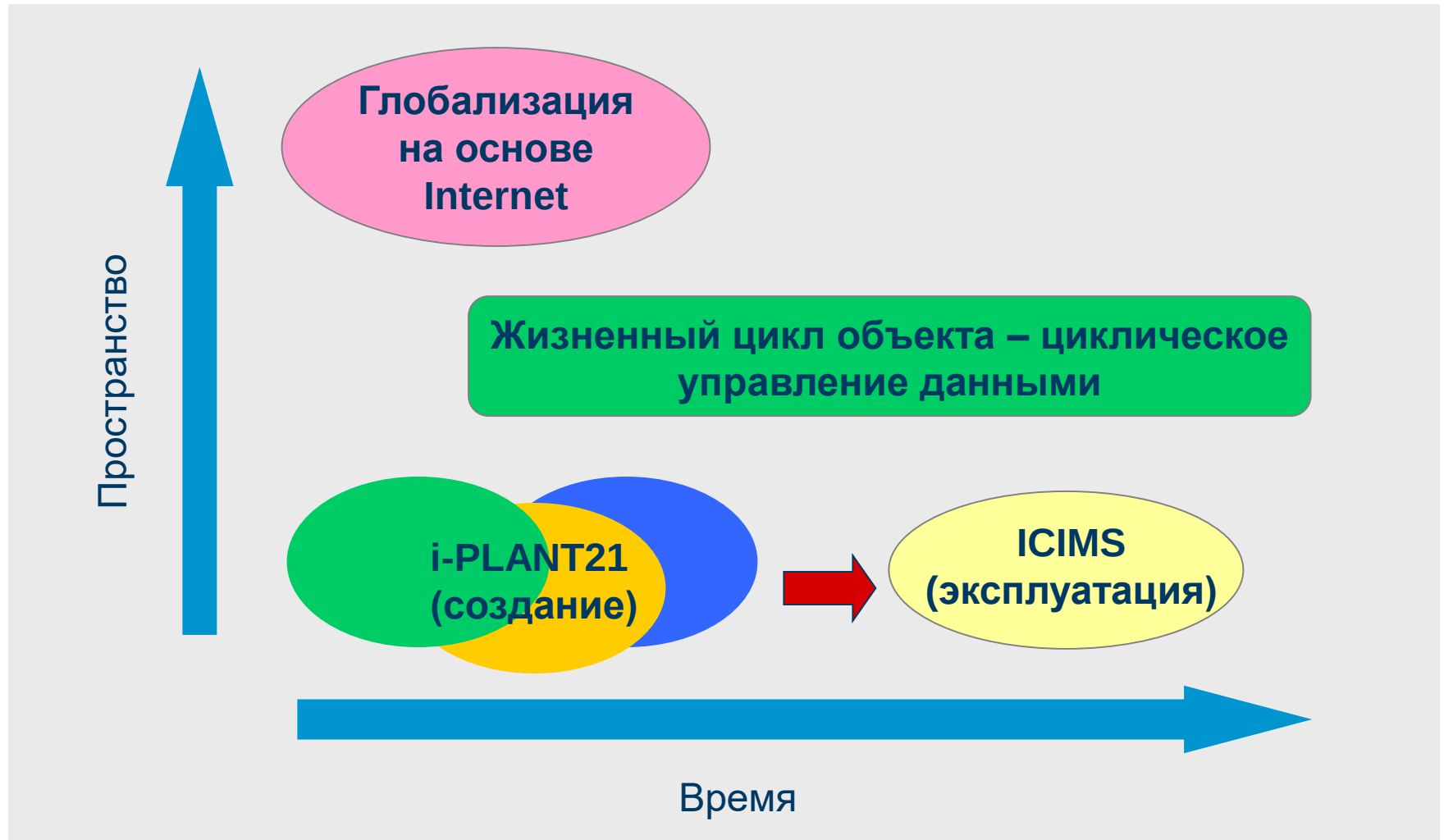
- i-PLANT21 – интегрированная система инжиниринга в проекте

Корпоративная политика

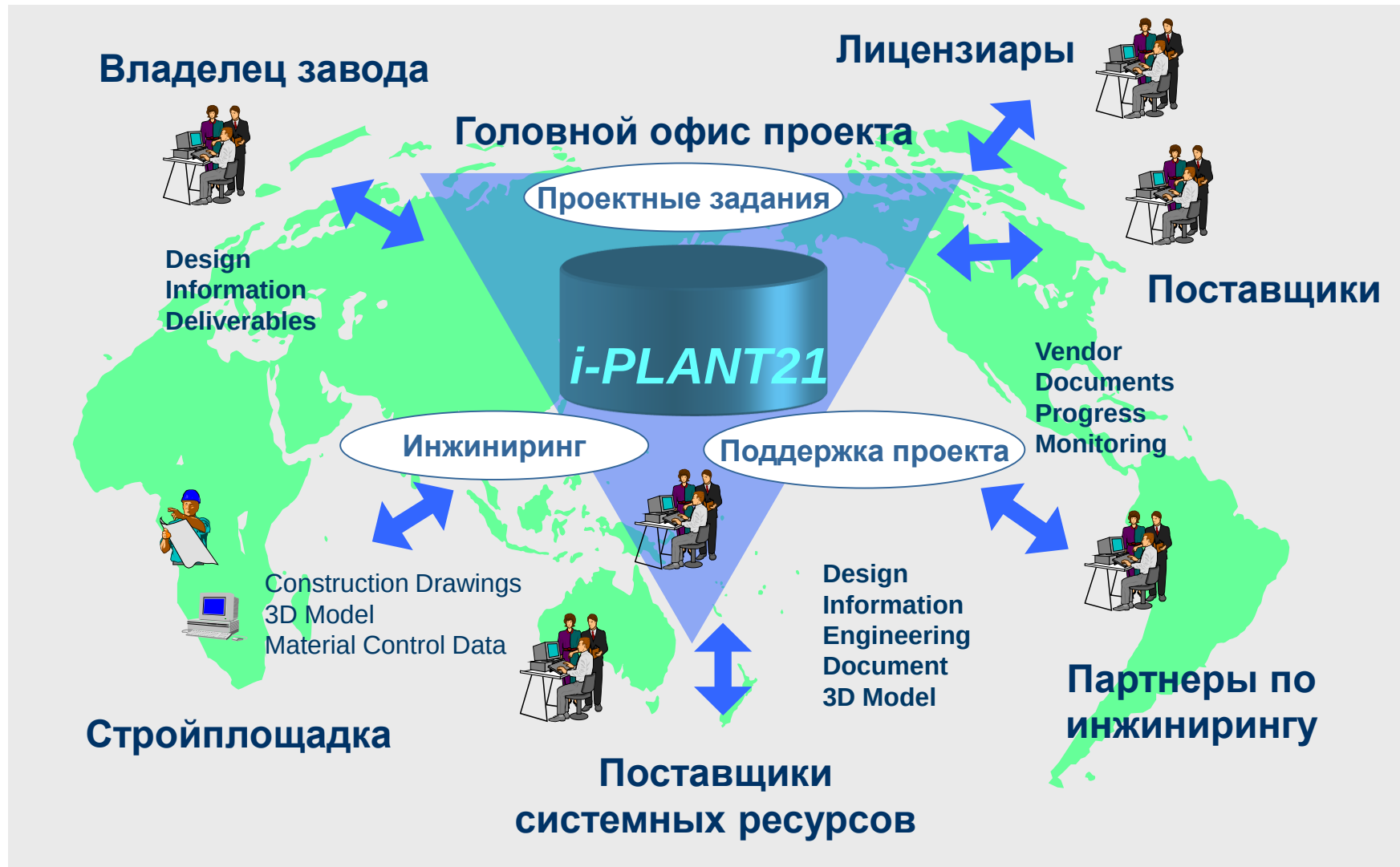
- Требования к высокой надежности
- Лидирующая продвинутая технология



Интегрированное управление информацией



Информационная интеграция в пространстве



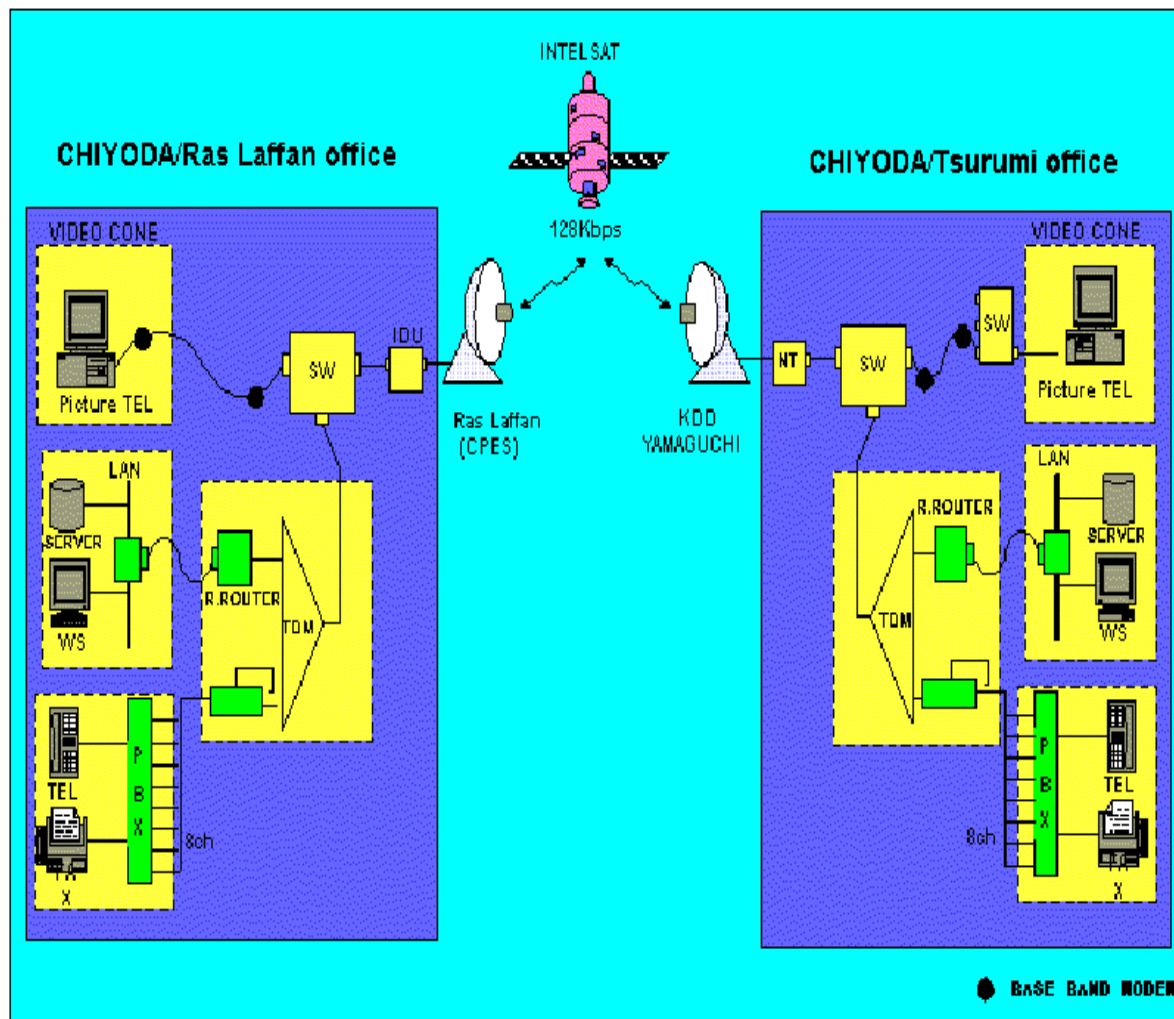
Глобальная система связи

Средства связи

- Круглосуточная спутниковая связь (система Intelsat) между офисом проекта и стройплощадкой
- Телефоны, факсы, видеоконференции
- Передача данных с помощью выделенного канала связи при помощи E-mail

Полученный эффект

- Экономия времени
- Заметное снижение расходов на авиапересылку документов
- Экономия более полумиллиона долларов США на курьерских расходах

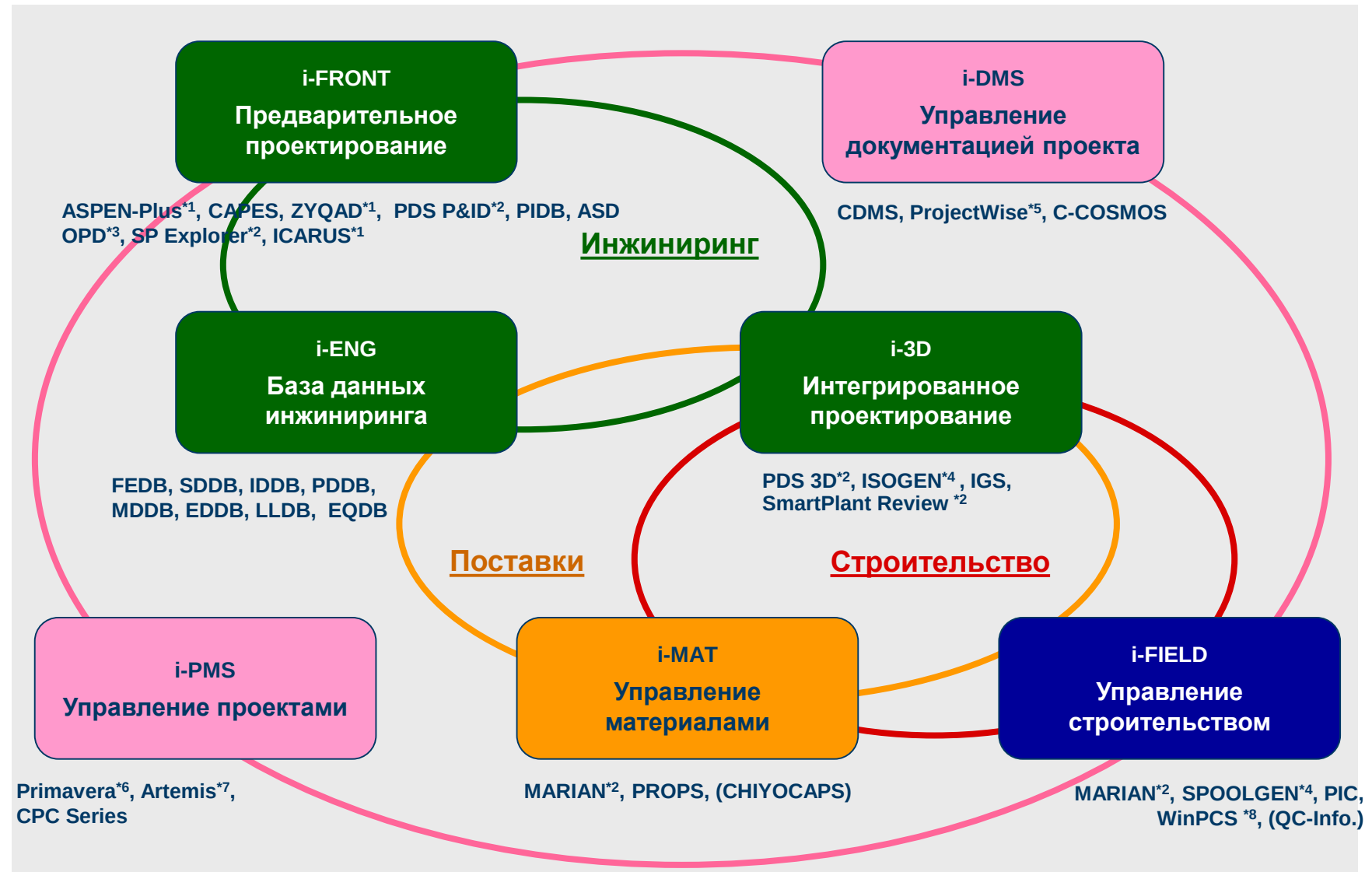


Информационная интеграция во времени

- Совместимые базы данных
- Легкая миграция
- Стандартизация

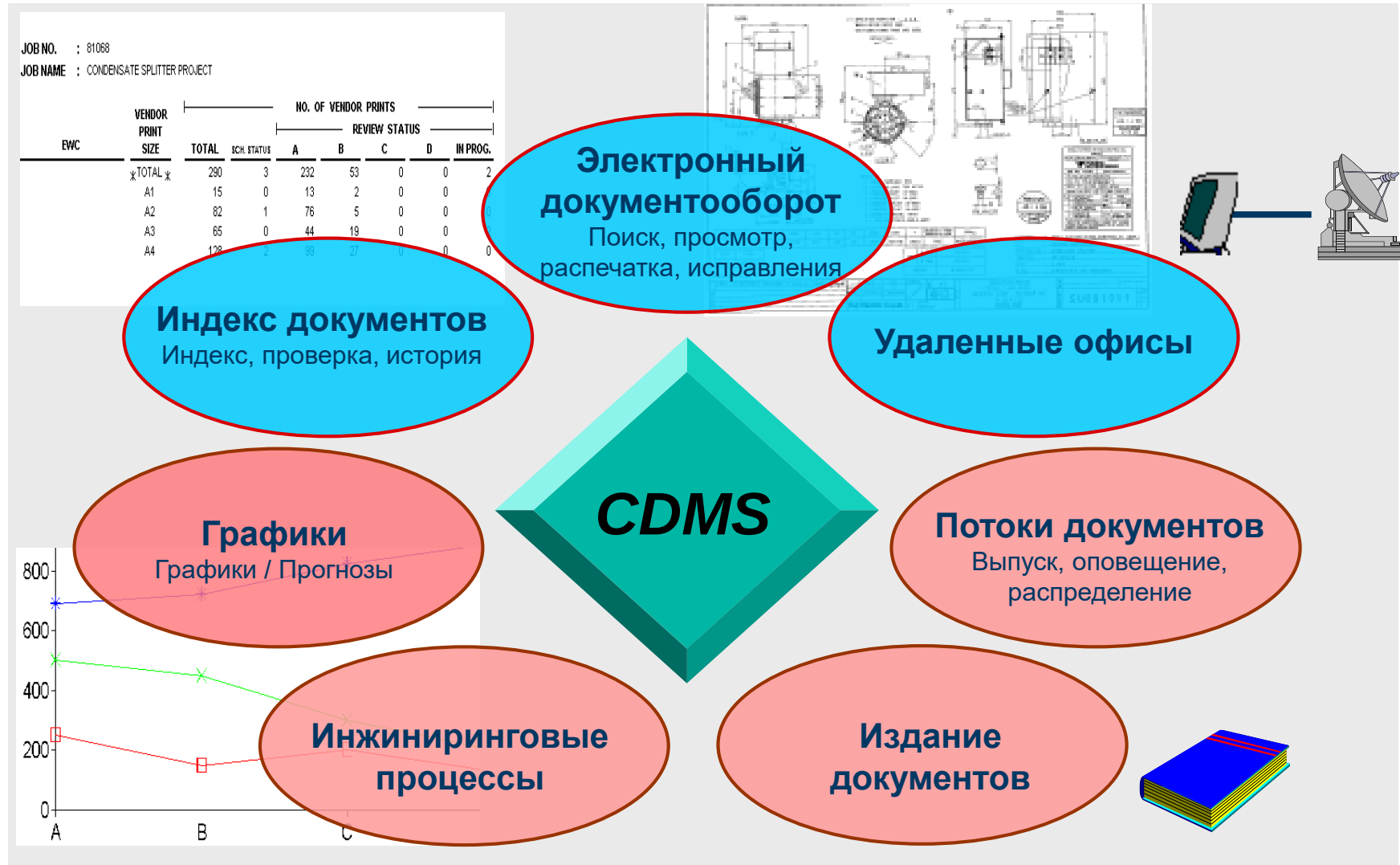


Интегрированная система проектного инжиниринга CHIYODA i-PLANT21™



Производители продуктов: *1 : Aspen Technology *2 : Intergraph *3 : ASD *4 : Alias *5 : Bentley Systems *6 : Primavera Systems *7 : Artemis *8 : Complan All others : Chiyoda Developed Software, i-PLANT21™ is a trademark of Chiyoda Corporation

Система управления электронными документами (EDMS) в инженеринговых проектах



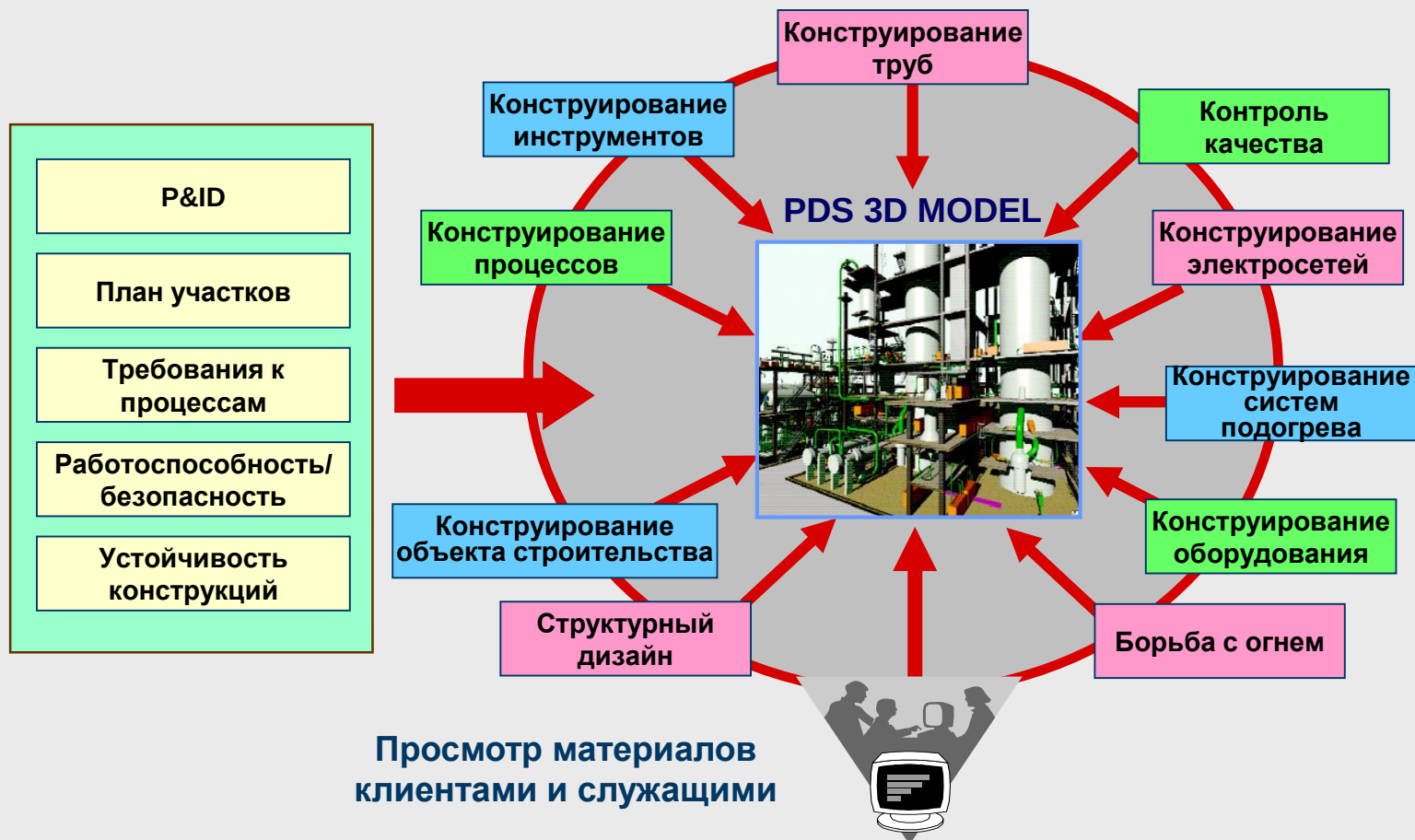
Электронные потоки документов и функции EDMS

- Чертежи, спецификации, документы продавцов, инструкции были переведены в электронную форму (более 700.000 страниц документов и 80 CD-ROMs)
- Передача документов на стройплощадку и клиентам осуществлялась в электронном виде

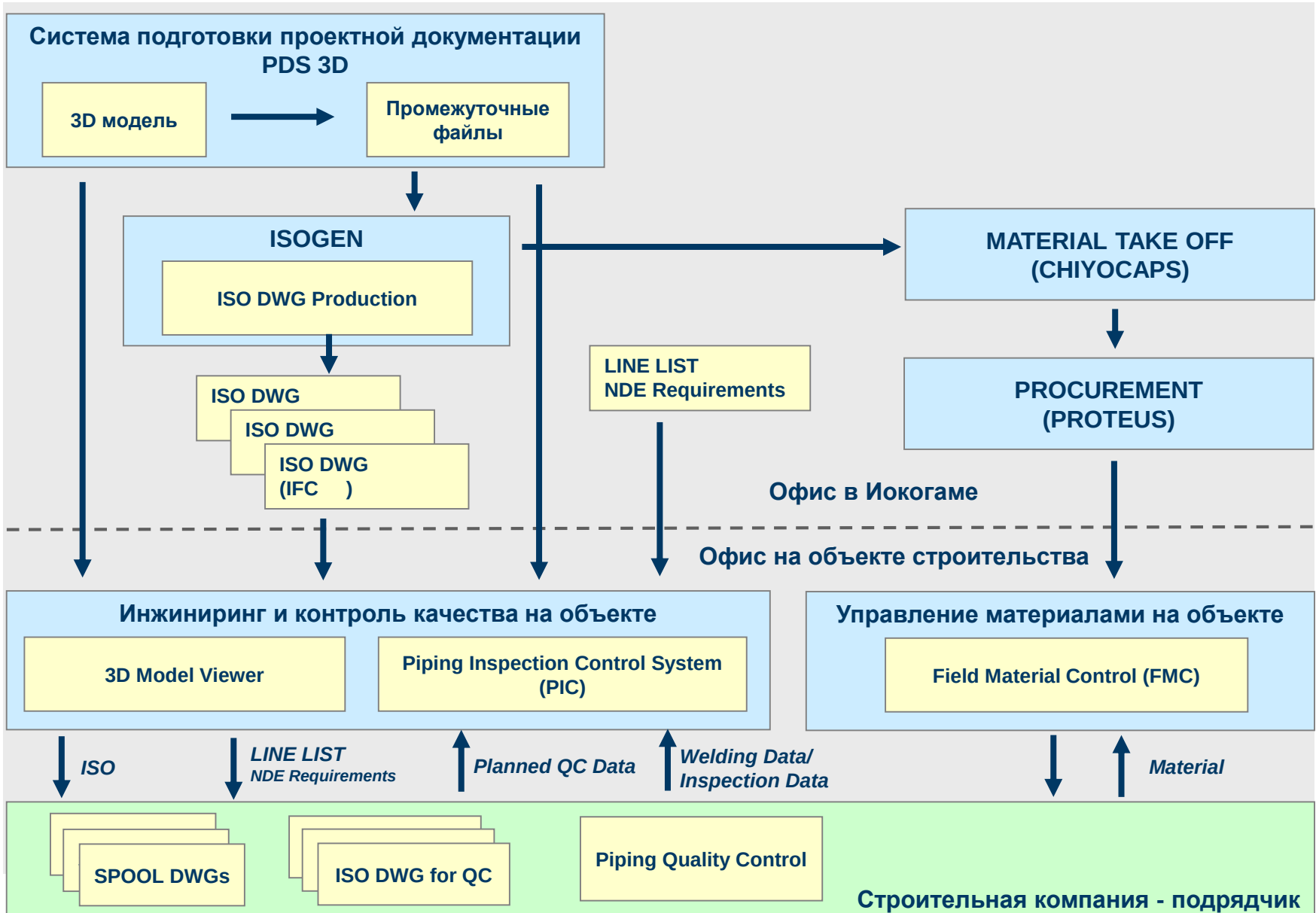


Интегрированное 3D конструирование

- Использование не только для просмотра общего вида
- Виртуальное конструирование всеми инженерами
- Проверка конструкций
- Проверка работоспособности
- Минимизация проверок и переделок
- Точное управление материало потоками



Система управления материалами в проекте



Проблемы в проекте

Форс-мажоры:

- Беспрецедентный шторм в марте 1995 года, который практически затопил стройплощадку

Другие проблемы:

- Большие колебания валютных курсов
- Внезапная смена правителя в Катаре
- Банкротство нескольких Катарских подрядчиков
- Получение виз,
- Забастовки и т.д.



Все проблемы были преодолены с помощью скоординированных, энергичных усилий интегрированной команды проекта, которая включила команду Катаргаз со стороны клиента.

Оценки, уроки, итоги ...

Оценка проекта по IPA:

- Расхождение стоимости —7%
- Абсолютная стоимость —11% (от средней по отрасли)
- Расхождения в графике выполнения —1 месяц (среднее по отрасли +9 месяцев)
- Безопасность **намного лучше, чем в среднем по отрасли**

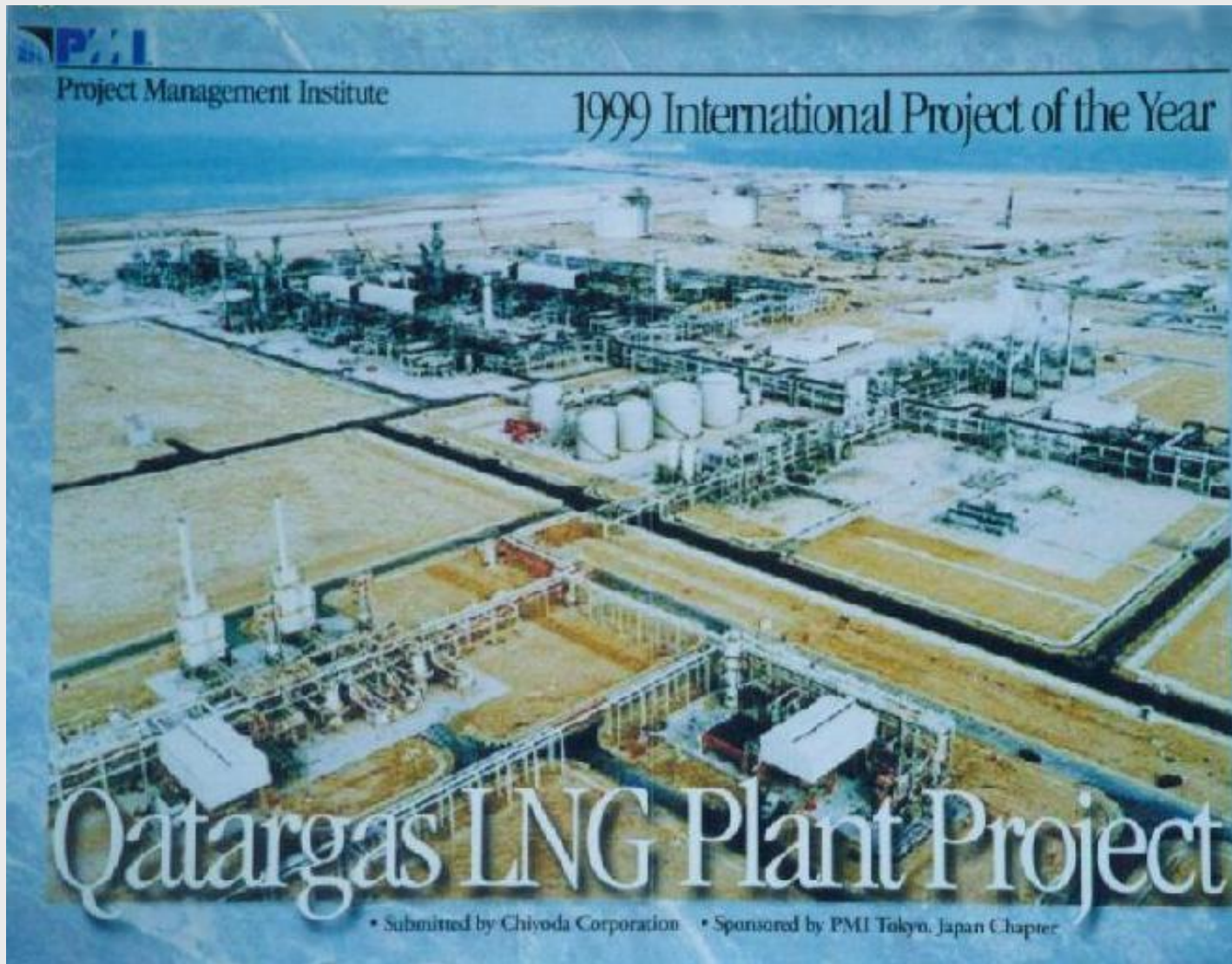
Уроки проекта:

- Неужели человеко-часы работников головного офиса нельзя сохранить?
- Разве 80% заморских закупок это правильно?
- Разве показатель переделок нельзя снизить?
- Неужели количество излишков материалов не показалось слишком большим?
- Разве авиа доставка материалов и оборудования это не слишком большие расходы?
- Можно ли улучшить безопасность строительства?

Итоги проекта:

- В проекте были эффективно использованы различные современные технологии
- Это действительно помогло сократить время и пространство
- Управление проектами и Инжиниринг эволюционируют с помощью ИТ
- Инженеры получили более четкую обратную связь со стройплощадкой и были больше вовлечены в Строительство
- Живая инжиниринговая информация была использована на стройплощадке
- Это сыграло большую роль в достижении Высокого качества, Низкой стоимости и Ускоренного выполнения

Награда PMI за лучший проект 1999 года



Президент PMI вручает награду директору проекта Масаюки Ишикура



[Конец кейса]



Спасибо за внимание!