

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

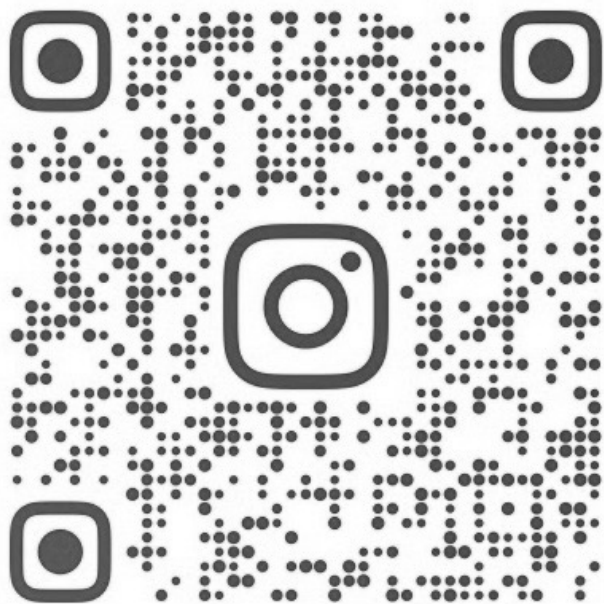
Водолазский Николай Александрович
vodolazskiyn@gmail.com

НИУ ВШЭ
2022

Водолазский Николай Александрович

- 25 лет в проектном управлении
- ИТ и управленческий консалтинг
- Топ-менеджерские позиции в компаниях с оборотами десятки миллиардов рублей
- Проекты с бюджетами в миллионы USD
- Программы, включающие более 10 проектов
- Проектный офис с портфелем 450 проектов
- Спикер на конференциях и бизнес-акселераторах
- Executive MBA «Проектное управление»

Водолазский Николай Александрович



VODOLAZSKIY.N



Литература

- Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. Керцнер Г. , Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003.
- Deadline Роман об управлении проектами Т. Демарко, МИФ 2022.
- Управление Проектами, Занимательная Манга, Х.С. Санукиян, ДМК Пресс 2019
- Ускоренный курс по программе МВА. Управление проектами. Э. Верзух, «Диалектика», 2020.
- Полный курс МВА Управление проектами, А.В.Полковников, М.Ф. Дубовик, «Олимп-бизнес», 2020.
- Управление проектами. Фундаментальный курс. В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. Издательство ВШЭ, 2013.
- A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2012.

КСУП – корпоративная система управления проектами

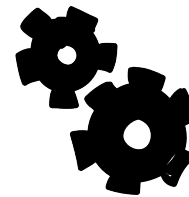
1. Что это такое



2. Для чего нужна



3. Из чего состоит



4. Как развивать



1. ЧТО ТАКОЕ КСУП

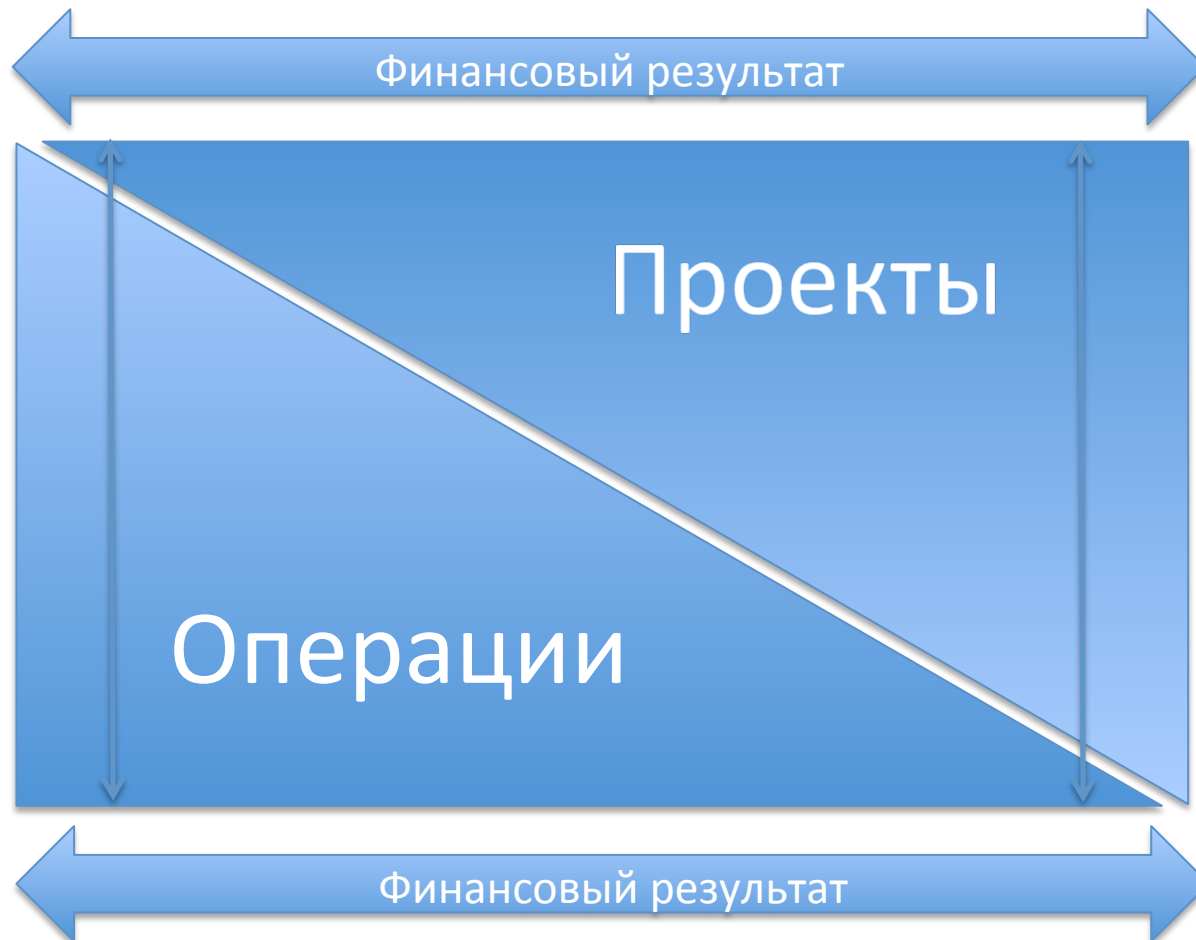
Операционная/проектная деятельность

Стратегия

Операционная
деятельность

Проектная
деятельность

Проектные/Непроектные



Задание

Какие компании являются проектными?

Газпром

М-Видео

Донстрой

Сбербанк

Yandex

МТС

McKinsey&Company

Операционная/проектная деятельность

Стратегия

Операционная
деятельность

Проектная
деятельность

Стратегия

Стратегия – это согласованная собственниками и руководителями компании система долгосрочных целей развития и путей их достижения (мероприятий, проектов и программ).

Р.Н.Шамгунов

Стратегия – это план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.

Минцберг, Куинн, Гошал

Стратегическое управление

«Стратегический рост и развитие очень важны для каждой организации, и все больше компаний начинает осознавать, что главным инструментом этого процесса является проект»

Рассел Д. Арчибальд

Стратегическое управление

«Все большее количество компаний приходит к выводу, что управление проектами – ключевой фактор их успеха и сохранения конкурентоспособности в сложном и динамичном мире сегодняшнего бизнеса»

Г. Керцнер

Проектная деятельность



КСУП



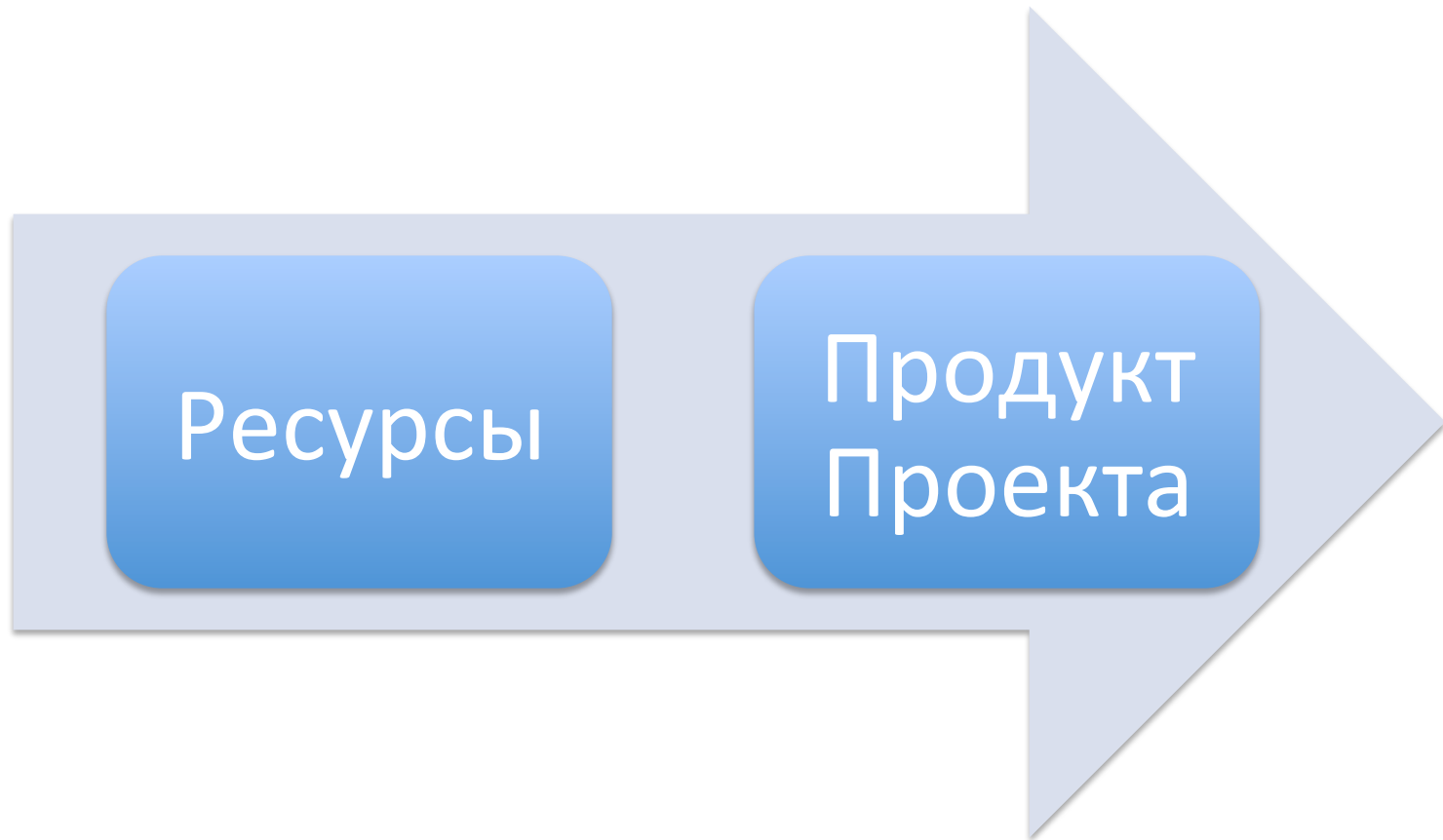
Проект

Под **Проектом** понимается временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, сервиса или результата

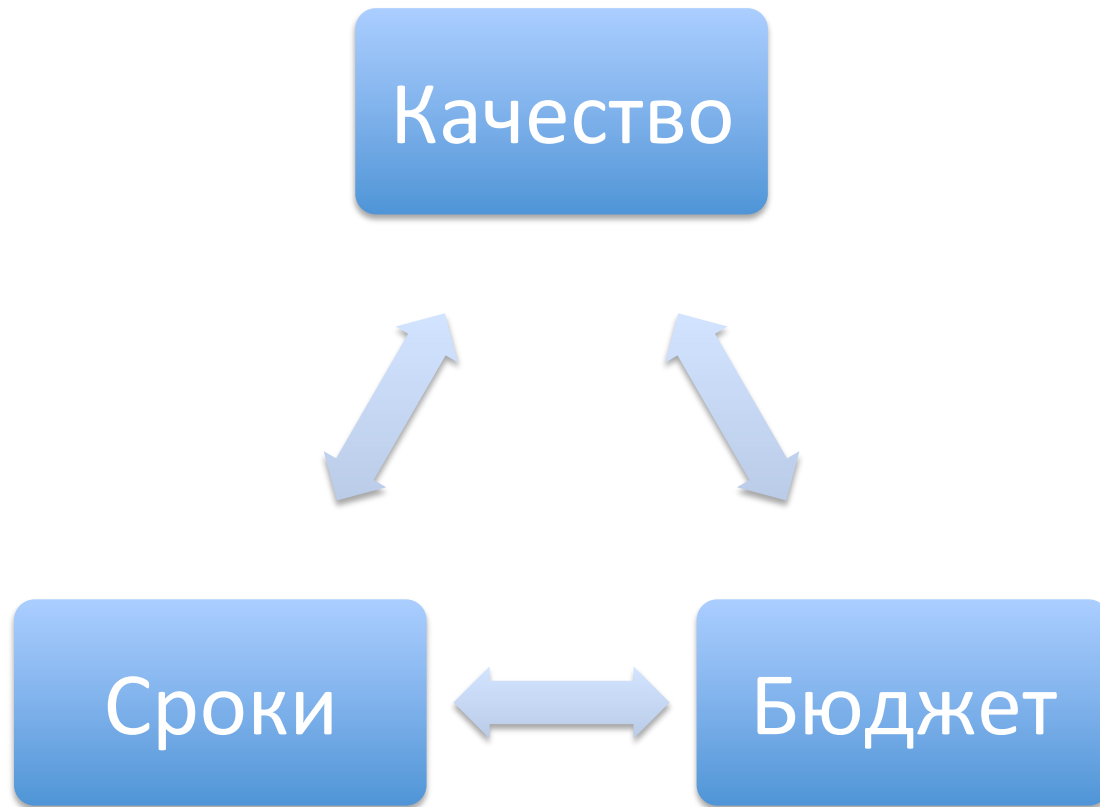
Управление

Управление – целесообразная человеческая деятельность по трансформации объекта целенаправленного воздействия из фактического состояния в желаемое.

Управление проектом



Управление проектом



Особенности управления проектами

Управление в условиях фиксированных сроков, уникального продукта и ограниченного бюджета – дисциплина, имеющая репутацию **как науки, так и искусства.**

Ключевые правила управления

1. Найти правильных людей
2. Дать им работу, для которой они подходят
3. Мотивировать
4. Сплотить команду

Ценный побочный продукт хорошего проекта
– **сплоченная команда**, готовая приступить к
следующему проекту

Команда

Если каждый член команды думает «Я хочу, чтобы проект был успешен. Что еще я могу для этого сделать?» – успех проекта практически гарантирован

Важнейший навык руководителя проекта

– Коммуникация

Успех проекта зависит от каждого члена команды и совместной работы.

Провал проекта – результат некачественного управления!

Ключевой объект управления

Чтобы хорошо управлять проектом,
достаточно **управлять его рисками**

Управление проектом



Программы проектов

Группы проектов иногда организуют в ***Программы проектов***, под которыми понимаются группы связанных проектов, совместно управляемых и координируемых с целью получить выгоды и контроль, не достижимые в случае управления проектами индивидуально

Программы проектов

Программы проектов могут включать дополнительные задачи, выходящие за границы содержания каждого из проектов, входящих в программу.

Программы проектов

Основная задача управления программой проектов – взаимоувязка проектов программы между собой по продуктам (результатам), контрольным точкам и ресурсам.

Управление программой проектов



Портфель проектов

Под **Портфелем проектов** понимается совокупность проектов, программ проектов и других работ, объединенных вместе, чтобы способствовать эффективному управлению для достижения стратегических целей организации

Портфель проектов

Основная задача управления портфелем проектов – **балансировка портфеля** (отбор проектов в портфель)

Балансировка портфеля

Параметры балансировки

- Нацеленность на стратегию
- Рынки
- Ценность
- Бюджет
- Управленческие ресурсы
- Горизонт планирования
- Риски

Балансировка портфеля

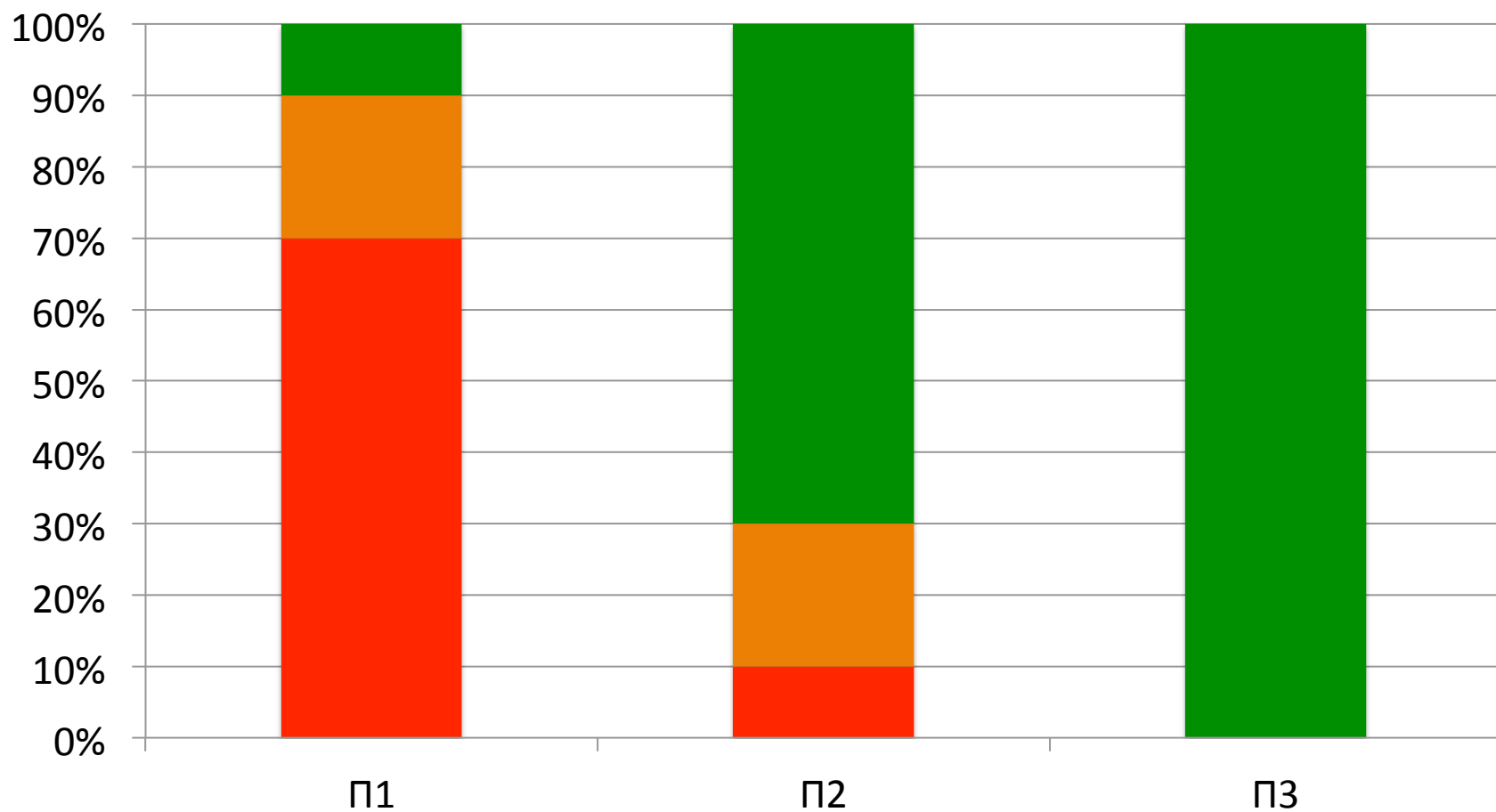
«Когда вы в последний раз аннулировали проект, который выполнялся с опережением расписания, не выходил за рамки бюджета и находился на пути к тому, чтобы поставить заказчику требуемый продукт?»

Кейни О'Брайен, ProSight

Управление портфелем проектов



Задание



КСУП

Стратегия

КСУП

Операционная
деятельность

Проектная
деятельность

Управление
портфелем проектов

Управление
программой проектов

Управление проектом

Отбор проектов в портфель в
соответствии со
стратегическими целями

Координация между
проектами программы по
продуктам и ресурсам

Эффективное управление
конкретным проектом

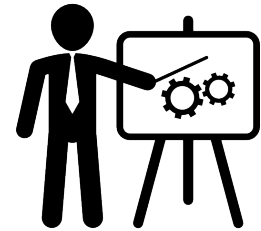
2. ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КСУП

Для чего нужна КСУП?

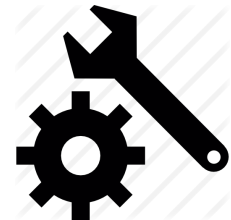
Цель КСУП?



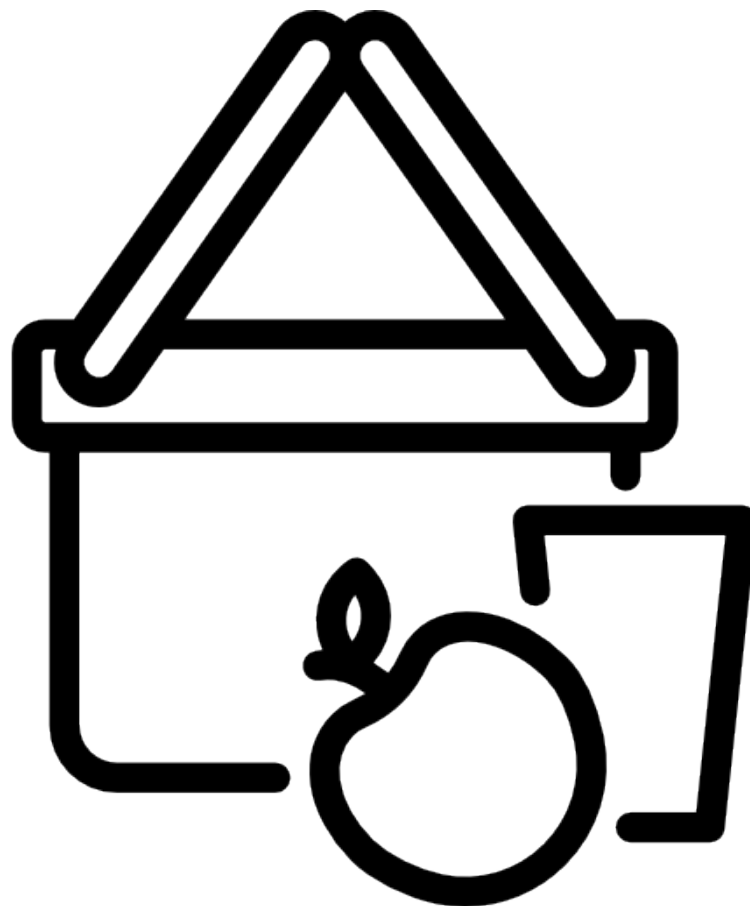
Может ли в компании
отсутствовать КСУП?



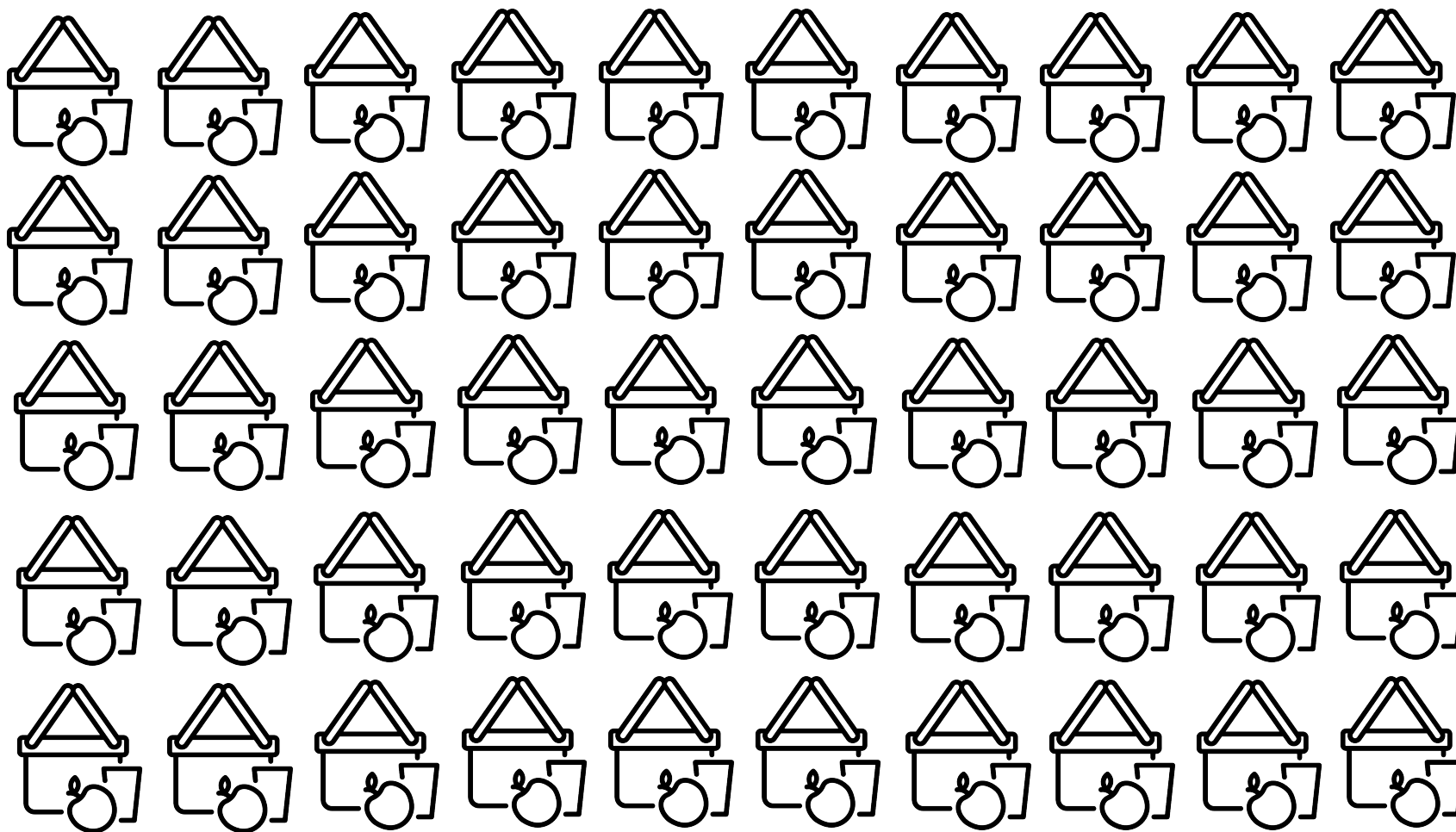
Можно ли внедрить
КСУП?



Маленький бизнес



Средний бизнес



Кейс

Российская авиакомпания

205 направлений в 34 страны - Европа, Азия и Ближний Восток. Перевезено пассажиров 14 млн. чел. за год, из них 3 млн. на международных рейсах. Занятость кресел, 80,5%. Выручка 117 млрд. руб., чистая прибыль 4,4 млрд. руб. Число работников 2800. Количество воздушных судов - 62. Средний возраст воздушных судов 12,5 лет.

В стратегию компании входит дальнейшая экспансия на российском и зарубежным рынках.

Задание

Составьте список потенциальных проектов у авиакомпании. Оцените их количество.

Проектная или непроектная эта компания?

Может ли первое лицо компании лично руководить всеми проектами?

Для чего КСУП?

Организационный срез

Ключевая задача КСУП - **Системное управление проектами**, когда приемлемые **результаты** по большинству проектов достигаются **без участия первого лица**

Для чего КСУП?

Качественные ожидания

Ресурсы на проекты выделяются обоснованно и в соответствии с целями организации



Для чего КСУП?

Качественные ожидания

Проекты выполняются в срок и в рамках бюджета



Для чего КСУП?

Качественные ожидания

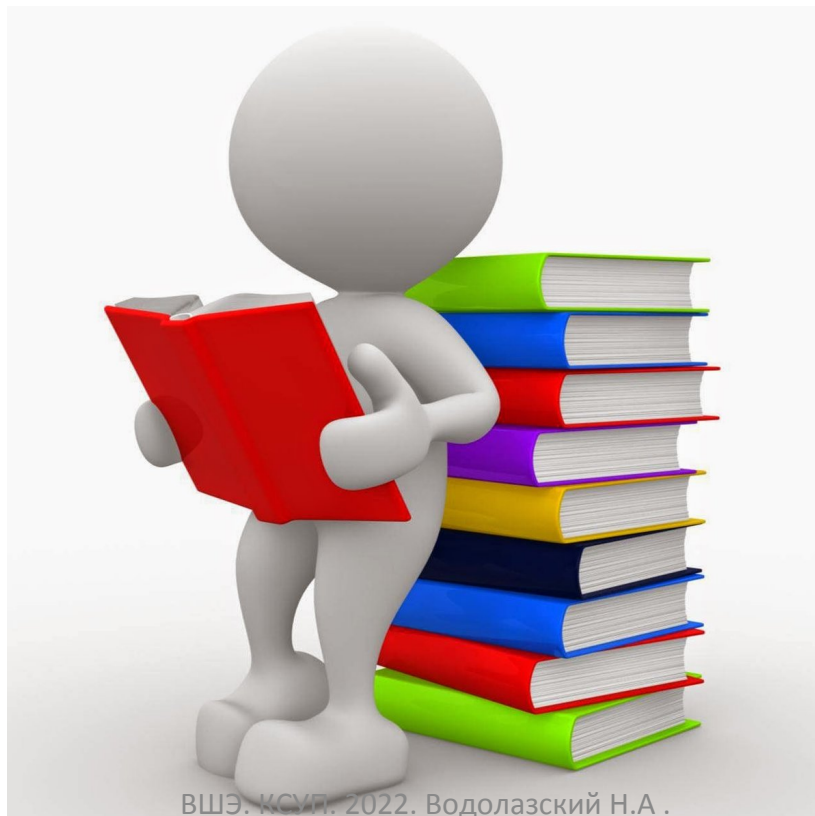
Результаты проектов **окупают вложения**



Для чего КСУП?

Качественные ожидания

Руководство видит ключевые результаты проектов без погружения в детали



Для чего КСУП?

Качественные ожидания

Все данные по ходу проектов доступны онлайн



Для чего КСУП?

Качественные ожидания

**Руководители проектов имеют
необходимую квалификацию**



Для чего КСУП?

Оценка показателей

Оценки IPMA

Использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет сэкономить порядка **20-30% времени и 15-20% средств**

Для чего КСУП?

Оценка показателей

Оценки РМ Expert

При затратах на управление проектом **от 2% до 12%** бюджета эффект **от 20% до 30%** бюджета за счет

- Сокращения сроков реализации
- Правильного управления ресурсами
- Ранней идентификации рисков
- Качественного управления поставщиками

Для чего КСУП?

Оценка показателей

Оценки PM Solutions - Ценность Проектного офиса

- Увеличение числа проектов с экономией бюджета на 33%
- Увеличение удовлетворенности клиентов на 27%
- Рост производительности 25%
- Улучшение связи проектов со стратегией компании 43%
- Уменьшение провальных проектов 25%

Для чего КСУП?

Оценка показателей

Оценки Ibbs и Reginato

- Стоимость проектного управления
 - Для незрелых КСУП – 8-12%
 - Для зрелых КСУП – 6-7%
- Средняя отдача на вложенный капитал в проектах (PM/ROI)
 - Для незрелых КСУП – 18%
 - Для зрелых КСУП – до 35%
- Улучшается выполнение сроков и бюджета
- Повышается скорость реакции на изменения внешней среды



Для чего КСУП?

Оценка показателей

Оценки PMI

Компании с высоким уровнем зрелости проектного управления в 2,5 раза чаще достигают поставленных целей

3. СОСТАВ КСУП

Система

***Система** – это совокупность объектов, обладающая интегративным свойством*

Скляров, Жилин

КСУП – сложная социально-экономическая система с большим количеством неоднородных связей

Элементы КСУП

Распространенный подход



Элементы КСУП

Уточненный подход



Участники проектной работы

Высшее руководство

Проектные подразделения

Проектные комитеты

Руководители (лидеры) проектов

Администраторы проектов

Участники проектов

Внешние заказчики

Внешние исполнители

Другие стейкхолдеры

Методология

Набор формализованных «рецептов»,
алгоритм, процедура выполнения
нацеленных действий

Методология

«Хорошие методологии проектного управления позволяют выполнить работу за меньшее время, с меньшей стоимостью, с привлечением меньшего количества ресурсов и при отсутствии какого-либо отрицательного влияния на качество конечного результата»

Г. Керцнер

Методология

«Методология, как бы хороша она не была, реализуется с помощью ресурсов, которые в большинстве случаев ограничены.

Методология управления проектами не гарантирует успеха – она просто увеличивает шансы на успех при условии, что 1) цели проекта реалистичны 2) наличествуют соответствующие ресурсы»

Г. Керцнер

Методология

Структура

1. Политика о проектной деятельности/работе.
2. Положения о проектных подразделениях и коллегиальных органах управления.
3. Регламенты. Привязка к ИСУП. Шаблоны документов.

Методология

Роли постоянные

- Проектный комитет
- Проектный офис
- Обеспечивающие подразделения, участвующие в проектах

Методология

Роли временные

- Заказчик
- Куратор
- Руководитель (лидер) проекта
- Администратор проекта

Классификация проектов

- По стратегической важности
- По масштабу и стоимости
- По жесткости сроков
- По длительности
- По опыту исполнения
- По направлению деятельности
- Внутренний/внешний

Методология

Факторы успеха внедрения

- Излишне не бюрократизировать. Чем проще – тем лучше. Поменьше «на вырост».
- Делать в формате понятных схем работы.
- Обязательно учитывать специфику проектного управления в конкретной компании.
- По мере внедрения использовать стандарты на практике.

Жизненный цикл проекта

Последовательность стадий жизненного цикла проекта , через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения



Стадия должна заканчиваться **измеримым, проверяемым результатом**.
В конце каждой стадии принимается решение **об инициации новой или закрытии (консервации) проекта**

Проектный офис . Функции.



1. ИНИЦИАЦИЯ

Проект – это идея, возможность изменить текущее состояние системы

КТО	ЧТО ДЕЛАЕТ	РЕЗУЛЬТАТ
 Инициатор	Подготавливает бизнес-инициативу (БИ). Согласовывает БИ с руководителем.	  БИ подготовлена
 Инициатор	Направляет БИ на рассмотрение в ПО ТПО на адрес:	   БИ поступила в ПО
 ПО*	Вносит необходимые корректировки в БИ. Предварительно согласовывает: лидера, куратора и уровень проекта, назначает менеджера проекта – этап проработки проектной документации.	   БИ согласована ПО
 ПО	Размещает на согласование «Прокол об инициации проекта» + приложение «Описание проекта»	 БИ согласована
 ПО	Открывает карточку проекта	  Проект поставлен в реестр

**ПО – проектный офис*

Проект переходит в стадию «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Необходимо определить: цель и продукт проекта, список работ/ задач, ресурсы, время и стоимость

КТО

ЧТО ДЕЛАЕТ

РЕЗУЛЬТАТ



ЛП*

Разрабатывает «Концепцию бизнес-плана» (КБП) и направляет ее на рассмотрение менеджеру проекта



КБП поступила к МП



МП**

Вносит необходимые корректировки в КБП и размещает на согласование «Протокол об утверждении концепции бизнес-плана проекта»

Протокол согласован



ЛП

Подготавливает «Бизнес-план» (БП) со всеми приложениями и направляет его на рассмотрение менеджеру проекта



БП поступил к МП



МП

Вносит необходимые корректировки в БП и приложения. Подготавливает и размещает на согласование.

Резюме с БП согласованы



ДП

Разрабатывает Мотивацию проекта и размещает ее на согласование

Мотивация согласована



МП

Подготавливает и размещает на согласование приказ «Об утверждении проекта»

Приказ согласован



Выполнение основной деятельности по созданию проектного решения (продукта проекта)

КТО

ЧТО ДЕЛАЕТ

РЕЗУЛЬТАТ



ЛП

Выполняет запланированные работы проекта.
Разрешает технические, административные и организационные вопросы.



Мероприятия
выполнены



ЛП



МП

При необходимости, подготавливают документ о внесении изменений в проект:
- дополнение к проекту (существенные изменения);
- протокол об изменении (несущественные изменения);
- распоряжение/ предписание о смене лидера и/или куратора.



Документ
подготовлен



МП

Размещает на согласование документ о внесении изменений в проект



Документ
согласован



МП Куратор ПО



Способствуют успешной реализации проекта.
Обеспечивают поддержку проекту.
Осуществляют мониторинг и контроллинг выполнения задач и этапов проекта.
Выявляют проблематику.



Мероприятия
выполнены



Проверка и оценка всей работы над проектом, анализ проблем

КТО

ЧТО ДЕЛАЕТ

РЕЗУЛЬТАТ



ЛП

Подготавливает «Отчет о реализации проекта» и направляет его на рассмотрение менеджеру проекта



Отчет поступил МП



МП

Вносит необходимые корректировки в «Отчет о реализации проекта» и размещает его на согласование.

Подготавливает и размещает на согласование «Протокол о выполнении KPI» (основной документ)



Отчет и протокол согласованы



ДП

Разрабатывает Итоговую Мотивацию проекта и размещает ее на согласование



Мотивация согласована



МП

Подготавливает и размещает на согласование Приказ «О закрытии проекта»



Приказ согласован

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- **Название проекта**
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

НАЗВАНИЕ ДОЛЖНО ОТРАЖАТЬ СУТЬ ПРОЕКТА

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- **РП, Куратор**
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- **Цели**
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

ВЫСОКОУРОВНЕВЫЕ ЦЕЛИ
«ВО ИМЯ ЧЕГО» ДЕЛАЕТСЯ ПРОЕКТ

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- **Решаемая проблематика**
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

**ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.
КАКУЮ ПРОБЛЕМУ РЕШАЕМ ПРОЕКТОМ.**

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- **Задачи**
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

SMART-ЗАДАЧИ

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО В ПРОЕКТЕ

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- **KPI, критерии успеха**
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

ФОРМУЛИРОВКА КРИТЕРИЕВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ИЗМЕРИМОМ ВИДЕ С МЕТОДИКОЙ ОЦЕНКИ

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- **Границы**
 - Риски
 - Бюджет
 - План-график (или КТ)
 - Команда

ЧТО ДЕЛАЕМ В ПРОЕКТЕ
ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ В ПРОЕКТЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ, ПРОДУКТОВЫЕ И
ДРУГИЕ ГРАНИЦЫ ПРОЕКТА

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- **Риски**
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- Команда

ВЕРОЯТНОСТНЫЕ СОБЫТИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА РЕАЛИЗАЦИЮ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- **Бюджет**
- План-график (или КТ)
- Команда

СОГЛАСОВАННЫЙ ОБЪЕМ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- **План-график (или КТ)**
- Команда

ПЛАН-ГРАФИК – для РП
КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ – для РУКОВОДСТВА

УСТАВ ПРОЕКТА

СОСТАВ ДОКУМЕНТА

- Название проекта
- РП, Куратор
- Цели
- Решаемая проблематика
- Задачи
- KPI, критерии успеха
- Границы
- Риски
- Бюджет
- План-график (или КТ)
- **Команда**

КЛЮЧЕВЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА И ИХ ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

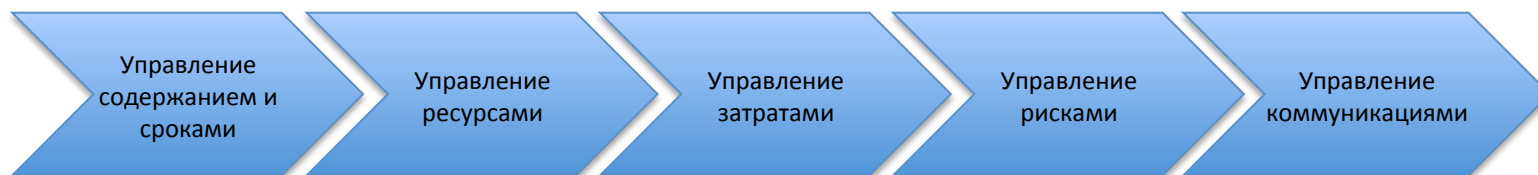
ИСУП

Технологические задачи

1. Управление конкретным проектом
2. Взаимодействие и сотрудничество членов проектной команды
3. Управление взаимосвязями между проектами
4. Управление распределением ресурсов между проектами
5. Оценка состояния портфеля проектов
6. Получение отчетов в ходе выполнения проектов
7. Учет затрат, связанный с выполнением проектов
8. Сопряжение с другими системами

ИСУП

Программное обеспечение



ИСУП

ПО календарного планирования

- Определение состава и последовательности выполнения работ
- Определение ресурсов, необходимых для выполнения работ
- Расчет календарного плана и определение критического пути
- Оптимизация календарного плана с учетом ограничений на ресурсы
- Временной анализ
- Фиксация базовых планов проекта
- Ввод фактических данных и отображение состояния проекта
- Расчет прогнозных показателей по реализации проекта
- Графическое отображение календарного плана и формирование отчетов по проекту

ИСУП

ПО управления коммуникациями

- Формирование структуры и информационное наполнение портала проекта
- Обеспечение доступа к спискам текущих работ, заданий и другой информации по проекту в соответствии с ролями участников
- Сбор отчетности о выполнении работ исполнителями, учет рабочего времени исполнителей
- Обеспечение передачи и согласования информации между участниками проекта
- Формирование отчетности о ходе выполнения работ
- Управление документацией проекта
- Публикация досок обсуждений, оповещений

ИСУП

ПО управления стоимостью

- Оценка затрат и подготовка предложений по стоимости проекта
- Разработка бюджета проекта
- Прогнозирование изменений бюджета
- Контроль затрат
- Контроль исполнения проекта по стоимости
- Анализ отклонений
- Генерация финансовых отчетов
- Экспорт/импорт данных во внешние финансовые системы

ИСУП

ПО управления рисками

- Описание рисков
- Расчет и анализ прогнозов (различными методами анализа)
- Использование архива рисков
- Планирование реагирования на риски
- Документирование рисков

ИСУП

Факторы успеха внедрения

1. Участие в команде высококвалифицированных пользователей системы
2. Влиятельный спонсор (куратор) проекта
3. Квалифицированный бизнес-анализ
4. Высокая квалификация команды в проектном управлении
5. Высокая квалификация команды во внедряемом инструментарии
6. Высокая квалификация команды в текущих информационных системах организации

4. РАЗВИТИЕ КСУП

Развитие КСУП

Проект внедрения: классика



Развитие КСУП

Проект внедрения: коррекция



Развитие КСУП

Проект внедрения: структура



Развитие КСУП

Проект внедрения: степень участия



Развитие КСУП

Проект внедрения - риски

Проект «внедрения» КСУП всегда высокорисковый

- Сложно обосновать
- Низкий приоритет
- Сопротивление функциональных руководителей
- Нет быстрой отдачи, потеря интереса со стороны руководства

Развитие КСУП

Проект внедрения - обоснование

Возможные показатели для обоснования:

- % неуспешных проектов и затраты на них
- % затрат, вызванных ошибками проектного управления
- Недополученная прибыль из-за запоздалого вывода новых продуктов на рынок
- ...

Развитие КСУП

*КСУП нельзя «внедрить», можно **повысить уровень зрелости***

Модель зрелости

Модель зрелости – модель, которая содержит базовые элементы эффективных процессов для одной или нескольких дисциплин и описывает эволюционное улучшение от начального уровня, незрелых процессов к упорядоченным, зрелым процессам с продвинутым качеством и эффективностью



Модель зрелости

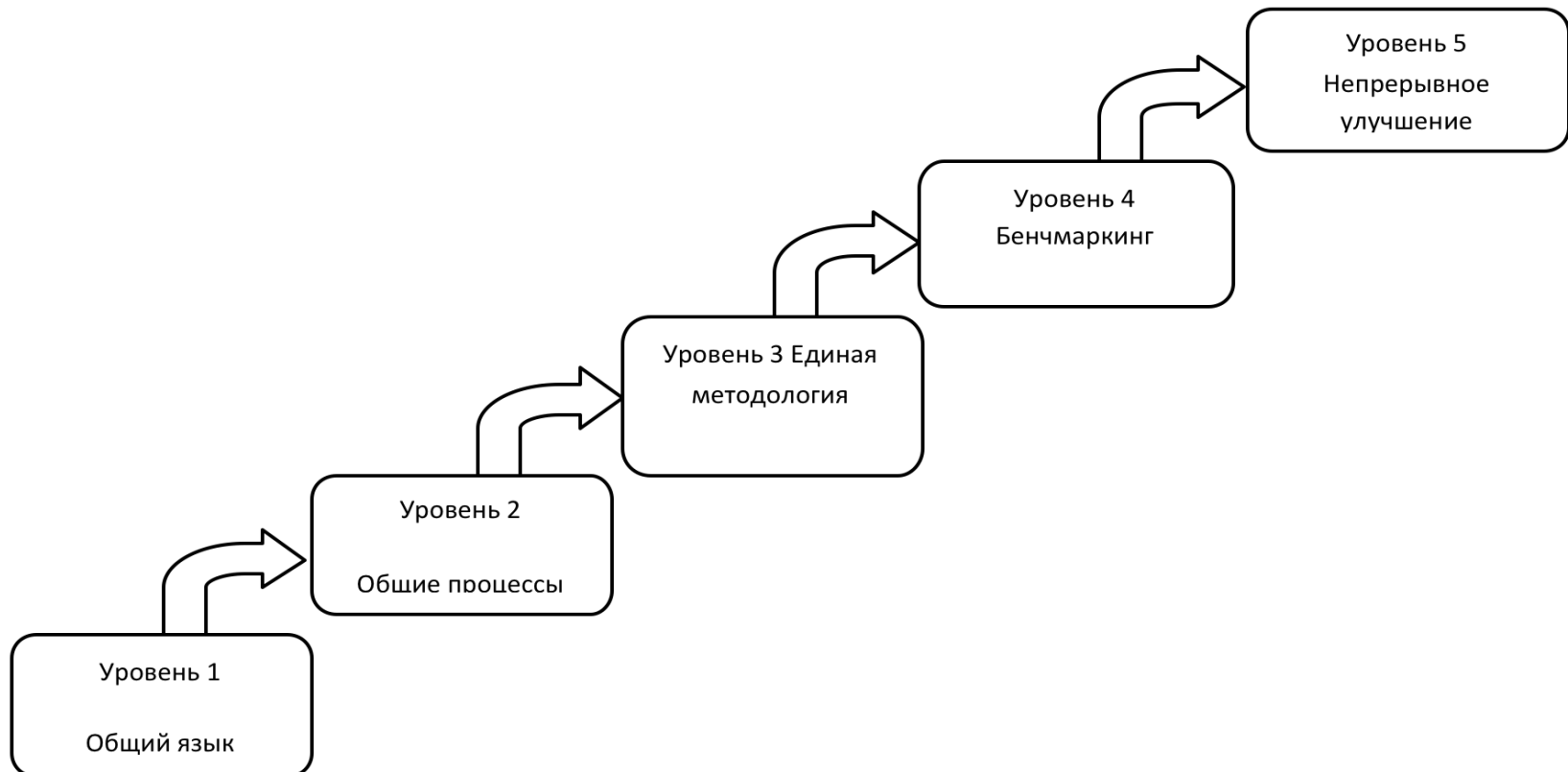
Цели измерения уровня зрелости:

- Оценка текущего уровня развития КСУП
- Формирование программы развития КСУП
- Формирование системы измеримого контроля над развитием КСУП
- Формирование основы для проведения бенчмаркинга
- Обоснование инвестиционных затрат в развитие КСУП

Модели зрелости

- Project Management Maturity Model (PMMM, Гарольд Керцнер)
- Project Management Maturity (PM Maturity, Berkley)
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, PMI)
- P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, OGC UK)

Модель Гарольда Керцнера



Модель Гарольда Керцнера

1. Общий язык

Освоение первого уровня зрелости «Общий язык» подразумевает осознание организацией важности проектного управления, прохождение менеджментом и сотрудниками базового обучения в области проектного управления и появление общей корпоративной терминологии проектного управления. В идеале, сотрудники должны пройти обучение методологии проектного управления, подразумевающую выдачу сертификатов в области управления проектами. Время освоения уровня может варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Модель Гарольда Керцнера

2. Общие процессы

Освоение второго уровня зрелости «Общие процессы» подразумевает осознание организацией важности определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен в других проектах. Второй уровень подразумевает прохождение пяти фаз:

- Начальная фаза;
- Фаза принятия со стороны высшего руководства;
- Фаза принятия со стороны линейных руководителей;
- Фаза роста;
- Фаза зрелости.

Модель Гарольда Керцнера

2. Общие процессы

Для осознания необходимости перехода к данному уровню существует шесть движущих сил:

- Наличие в организации капитальных (в том числе инфраструктурных) проектов;
- Ожидания потребителей;
- Внутренняя конкуренция;
- Понимание со стороны высшего руководства;
- Разработка новых продуктов;
- Производительность и эффективность.

Модель Гарольда Керцнера

3. Единая методология

Уровень 3 обладает следующими характеристиками:

- Интегрированные процессы (управление проектами, управление качеством, параллельный инжиниринг);
- Поддержка со стороны корпоративной культуры;
- Поддержка со стороны руководства;
- Неформализованное управление проектами;
- Обучение и образование;
- Выбор правильной модели поведения – развитие необходимых soft-skills.

Модель Гарольда Керцнера

4. Бенчмаркинг

На четвертом уровне зрелости
«Бенчмаркинг» организация проводит регулярный бенчмаркинг (процедура сравнения с другими компаниями) организации процессов в поисках лучших практик, в том числе процессов проектного управления. Бенчмаркинг проводится как в своей отрасли, так и в других отраслях.

Модель Гарольда Керцнера

4. Бенчмаркинг

Выделяются следующие черты соответствия уровню 4:

- наличие проектного офиса (ПО);
- работа ПО направлена на улучшение управления проектами;
- бенчмаркинг проводится как в своей отрасли, так и по отношению к другим отраслям;
- бенчмаркинг должен быть как количественным, так и качественным.

Модель Гарольда Керцнера

4. Бенчмаркинг

Характеристики проектного офиса:

- выполняется стратегическое планирование управления проектами;
- проводится бенчмаркинг управления проектами;
- место непрерывного совершенствования процессов;
- профессионалы в роли наставников для начинающих менеджеров;
- централизованное хранилище информации об успехах/неудачах в проектах;
- центр обмена опытом и идеями по управлению проектами;
- существует «горячая линия» по проектному управлению;
- создаются стандарты управления проектами;
- выполняется централизованное планирование;
- осуществляется централизованный контроль и отчетность;
- оказывается помощь сотрудникам в карьерном развитии в области УП;
- разрабатываются систематические планы по реализации управления проектами.

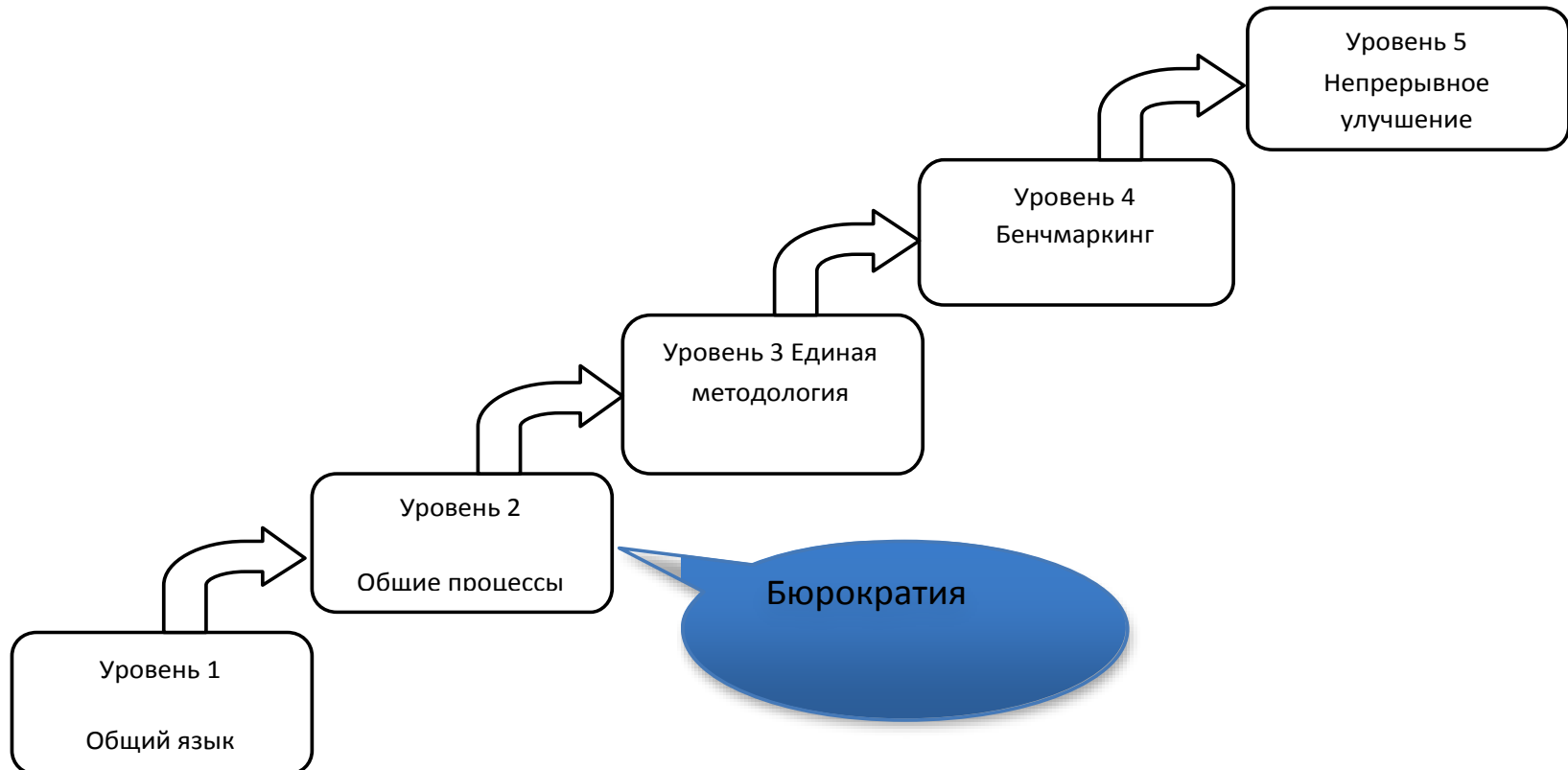
Модель Гарольда Керцнера

5. Непрерывное улучшение

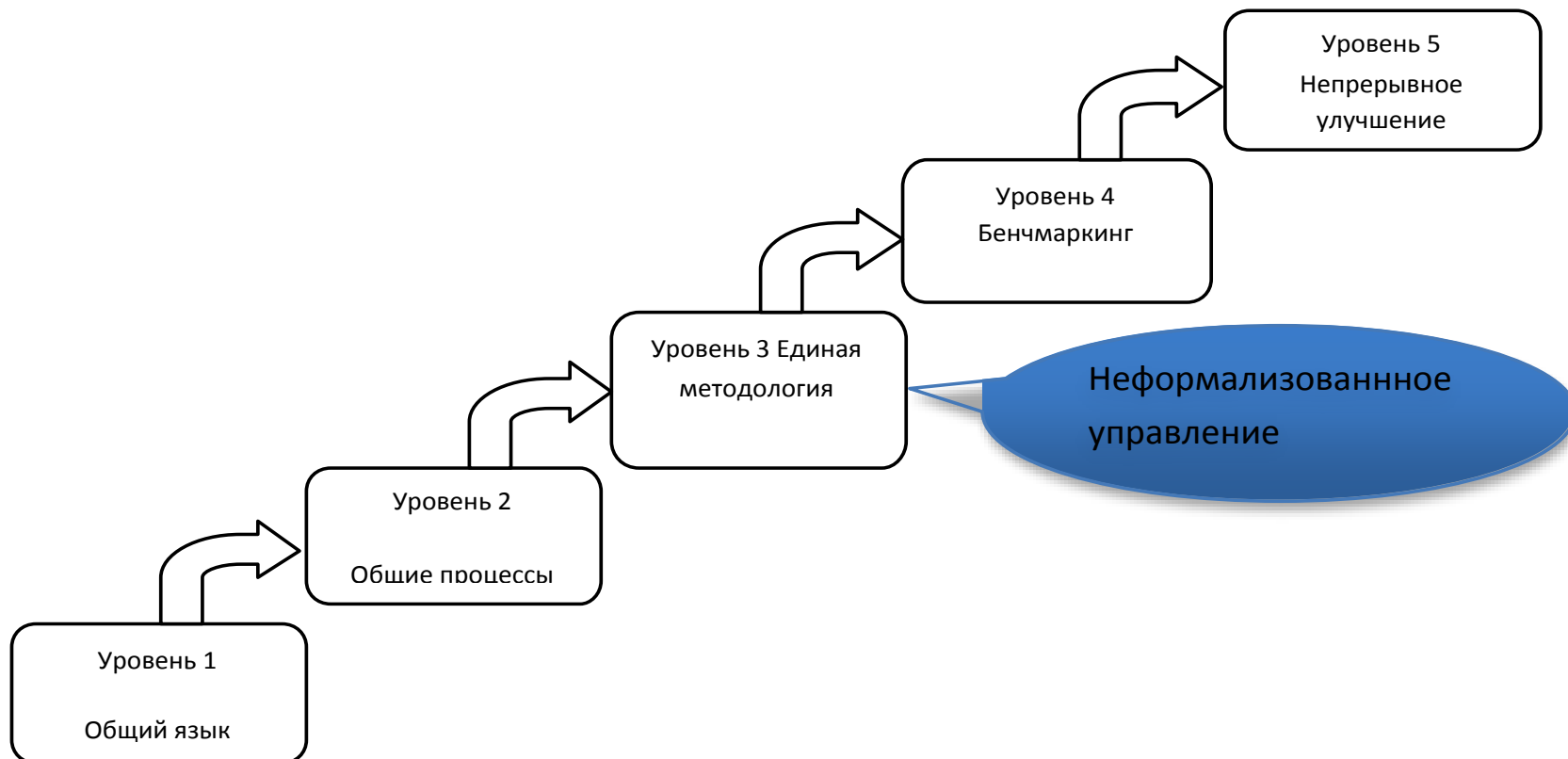
5-й уровень характеризуется следующими признаками:

- наличие архива для фиксации опыта прошлых проектов;
- полученный опыт используется в последующих проектах и в работе других проектных команд;
- организация осознает необходимость наставничества для воспитания нового поколения менеджеров проектов;
- складывается общее понимание, что стратегическое планирование в управлении проектами – продолжительный и непрерывный процесс.

Модель Гарольда Керцнера



Модель Гарольда Керцнера



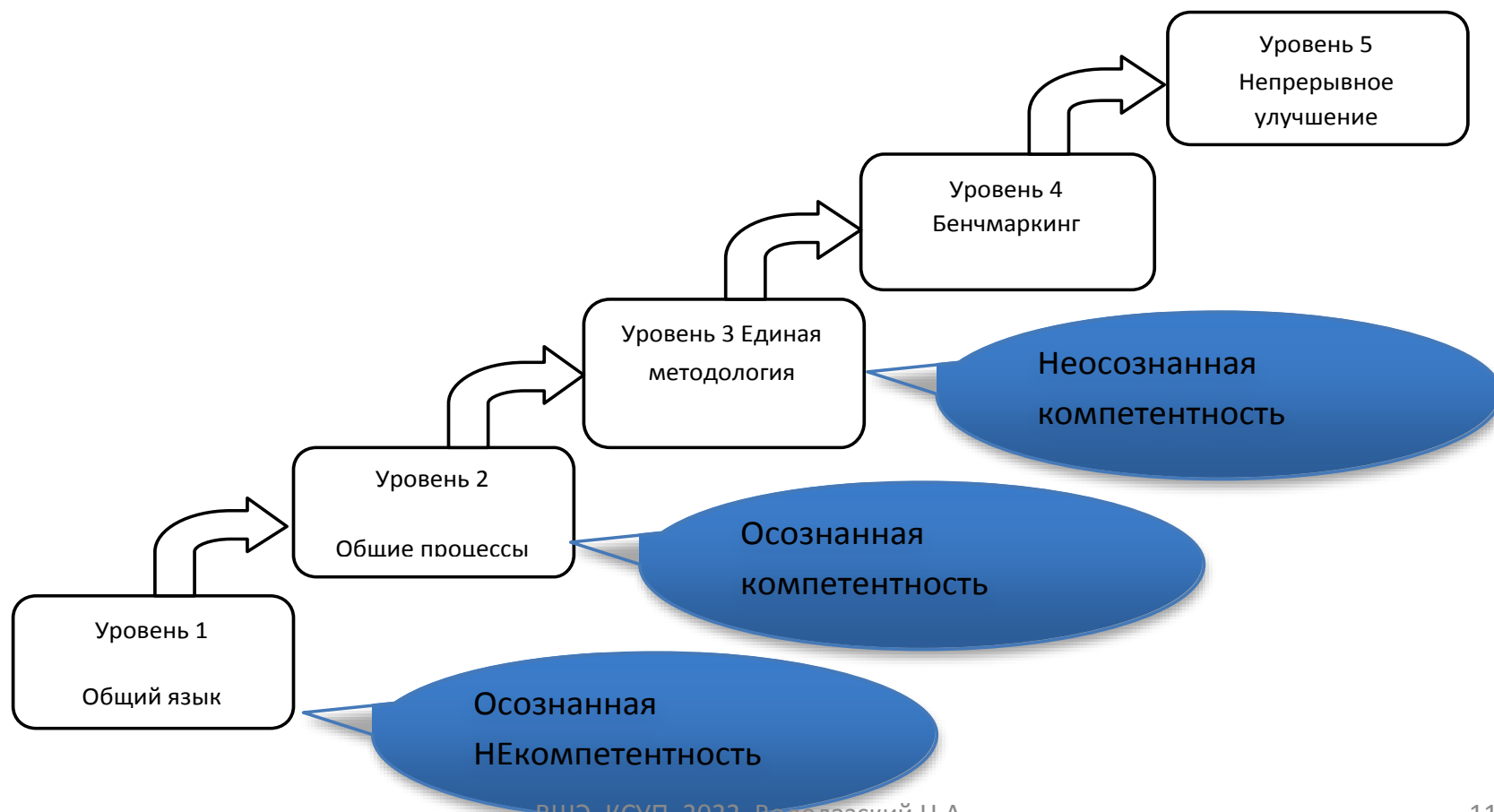
Развитие компетенции

Классический цикл развития компетентности



<http://www.system-approach.ru>

Модель Гарольда Керцнера



Регламентация

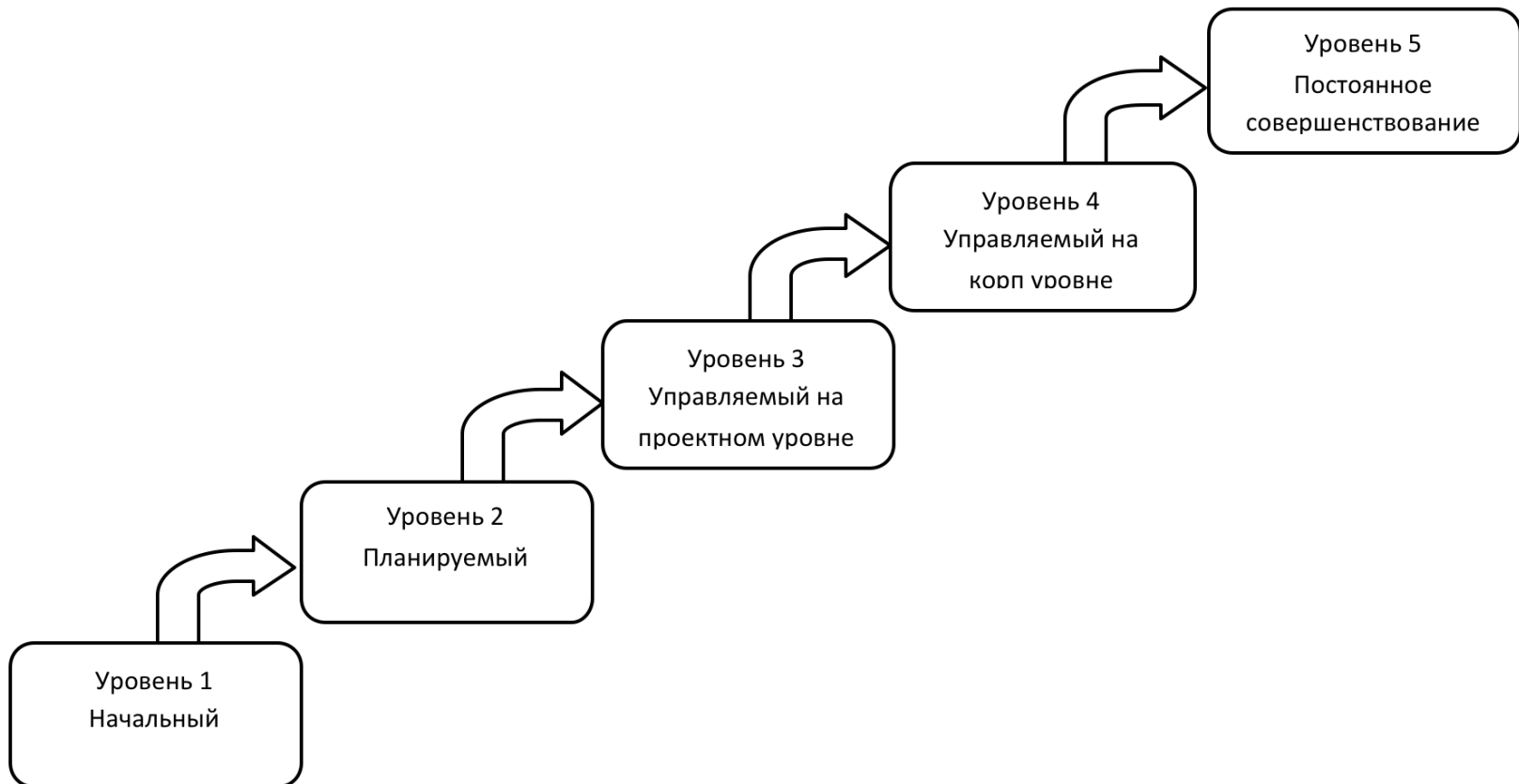
«Сначала создаются формальные правила, и эти правила заставляют всех работать в одной и той же системе. А когда правила становятся привычкой, шаблоны отрабатываются, упрощаются, становятся более практичными, приемлемыми, и потом регламентация либо отменяется, либо про нее все забывают, потому что начинают работать в этой системе.»

Г. Греф

Модель Гарольда Керцнера

- Фокус в большей степени на стратегию, обучение, общую методологию и корпоративную культуру (принятие со стороны менеджмента, неформализованные процессы на верхних уровнях).
- Комплексность покрытия системы управления (затрагивается не только проектное, но и процессное управление).
- «Требовательность» к достижению даже нижних уровней.

Модель Беркли



Модель Беркли

1. Начальный

В организации нет формально принятых процедур управления проектами, выполнение проектов не планируется, работы проекта слабо определены по содержанию, объему и стоимости. Процессы управления проектами полностью непредсказуемы и слабо контролируемы. Высшее руководство часто не понимает ключевых вопросов управления проектами, поэтому успех проектов зависит в большей степени от индивидуальных усилий, чем от организации процессов управления проектами.

Модель Беркли

2. Планируемый

В организации применяются отдельные неформализованные процедуры управления проектами. Руководителями проектов процессы управления проектами частично признаются и контролируются. Однако в каждом конкретном проекте планирование и управление зависит от индивидуального подхода его руководителя.

Модель Беркли

3. Управляемый на проектном уровне

Предполагает частичную формализацию процессов управления проектами и использование базовой системы планирования и управления проектами в организации. Компании, достигшие этого уровня, осуществляют систематический и структурированный подход к проектному планированию и контролю. Проектный персонал подготовлен для понимания и применения методологии и инструментальных средств управления проектами.

Модель Беркли

4. Управляемый на корп уровне

В организации существует полная формализация и официальное утверждение всех процессов управления проектами и документирование всей соответствующей информации.

Модель Беркли

5. Постоянное совершенствование

Процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах, их анализ и количественная оценка для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами.

Модель Беркли

- Фокус в большей степени на корпоративную культуру, формализованные процедуры в связке с ИТ-системой управления проектами, интеграцию команд, мультипроектность на верхних уровнях.
- Простота диагностики и выводов.
- «Щадящая» модель по освоению нижних уровней.

Модель ОРМЗ

- Фокус в большей степени на документированные процедуры, на проектное и мультипроектное управление. В меньшей степени – на стратегическое управление и корпоративную культуру.
- Некоторый формализм и избыточная бюрократичность в оценке достижений.
- Сложность оценки, формирования выводов и построения плана развития КСУП.
- Сложность в «продаже» результатов развития акционерам и руководству.

Упражнение

Назовите основные причины неудач проектов, в которых вы принимали участие

Что делает проект успешным



Б - Бизнес

- Заказчик, Целеполагание

У - Управление

- Управление проектом

Р - Ресурсы

- Ресурсы, Экспертиза

Упражнение

Причины неудач проектов

- Нечетко определенные цели проекта
- Отсутствуют стандарты и регламенты ведения проектов
- Неэффективное использование ресурсов
- Изменение требований и спецификаций не управляется и не документируется
- Плохое взаимодействие команды проекта
- Недостаток квалифицированного персонала в области управления проектами
- Опыт проектного управления не обобщается и не сохраняется
- Недостаточная поддержка высшего руководства
- Нехватка ресурсов
- Недостаточная вовлеченность и нереалистические ожидания заказчиков
- Конфликт с интересами функциональных подразделений
- Технологическая некомпетентность персонала

Кейс

Компания «ДетСтрой» занимается производством оборудования для детских площадок. Компания организована 20 лет назад группой единомышленников как ООО, затем преобразована в акционерное общество.

Компания является самым крупным игроком на рынке. В рамках федеральной программы импортозамещения компании удалось поднять свою долю на рынке до 29% в 2016 году, но к 2020 с приходом новых инвестиций и конкурентов на рынок её доля упала до 26%.

Ключевые конкуренты предлагают оборудование, соответствующее европейским нормам экологичности и безопасности. Учитывая растущие законодательные требования, конкуренты выигрывают крупные тендеры на поставки. Кроме того, конкуренты предлагают услуги по монтажу и пост-продажному обслуживанию оборудования.

Сейчас в компании запущено около 30 проектов разработки нового оборудования, но до стадии реализации и выпуска продукции дошло из них только 12. Не хватает ресурсов, в первую очередь управленческих. Кроме того, 7 из 12 реализованных проектов показали нулевой или отрицательный финансовый результат.

Анализ показал, что сейчас большинство проектов запускается без оценки их ценности и стоимости. Кроме того, некоторые проекты, запущенные в смежных подразделениях, по сути дублируют друг друга и создают внутреннюю конкуренцию. Анализ рынка каждое подразделение проводит самостоятельно. Отсутствуют единые стандарты проектной документации, не используется общепринятая терминология. Программное обеспечение по управлению проектами применяется только отдельными энтузиастами. Коллегиального органа по утверждению проектов в компании нет. Ранее была предпринята попытка создания проектного офиса для разработки и поддержки единого стандарта проектного управления, но руководитель проектного офиса со временем был «вытеснен» из компании менеджерами-старожилами как «мешающее звено», стандарты не прижились, сотрудники были уволены или разобраны по другим подразделениям.

Компания ставит своей целью увеличить долю на рынке до 35% к 2024 году за счет выпуска новых типов оборудования и внедрения новых форматов услуг, пока отсутствующих на рынке. Для этого нужно довести реализацию новых проектов до 50 в год, из них финансово успешных должно быть не менее 80%. Руководитель компании понимает, что эта цель достижима только при значительных инвестициях, в том числе и своего личного времени.

Задание

1. Ознакомьтесь с описанием бизнеса компании «ДетСтрой»
2. Оцените уровень зрелости КСУП в компании. Обоснуйте.
3. Сформулируйте требования к КСУП, учитывая стратегические цели компании.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

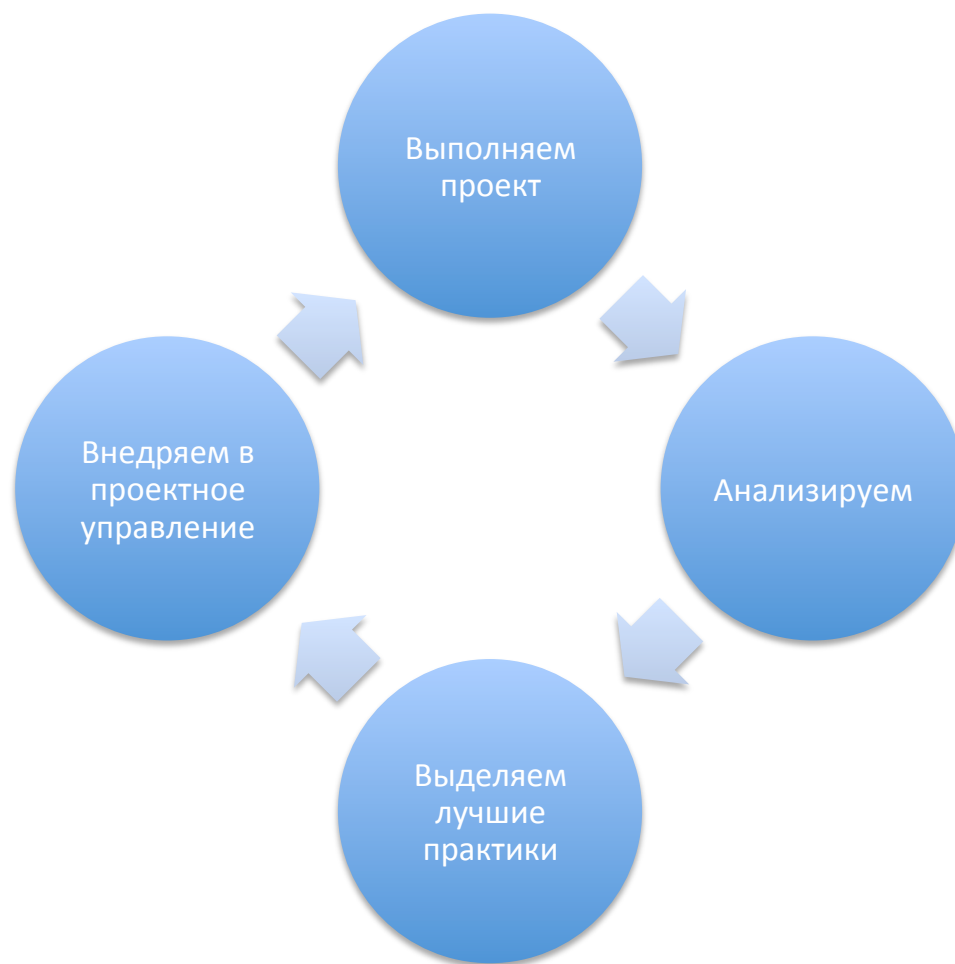
Участники проектной работы

Кого назначают на самые сложные и важные проекты?

Участники проектной работы

Лучшие лидеры используют лучшие методы ПУ.

Эволюционное развитие проектного управления



Проектный офис

Проектный офис — временная или постоянная структурная единица, создающая благоприятные условия для успешного выбора и реализации проектов, программ и портфелей.

Проектный офис

Проектный офис является владельцем процессов проектного управления в организации.

Проектный офис

«Проектный офис всегда должен быть способен объяснить, каким образом он поддерживает стратегию организации, решение проблем и использование возможностей, для которых иницируются проекты»

PMO Manifesto (2014)

Проектный офис

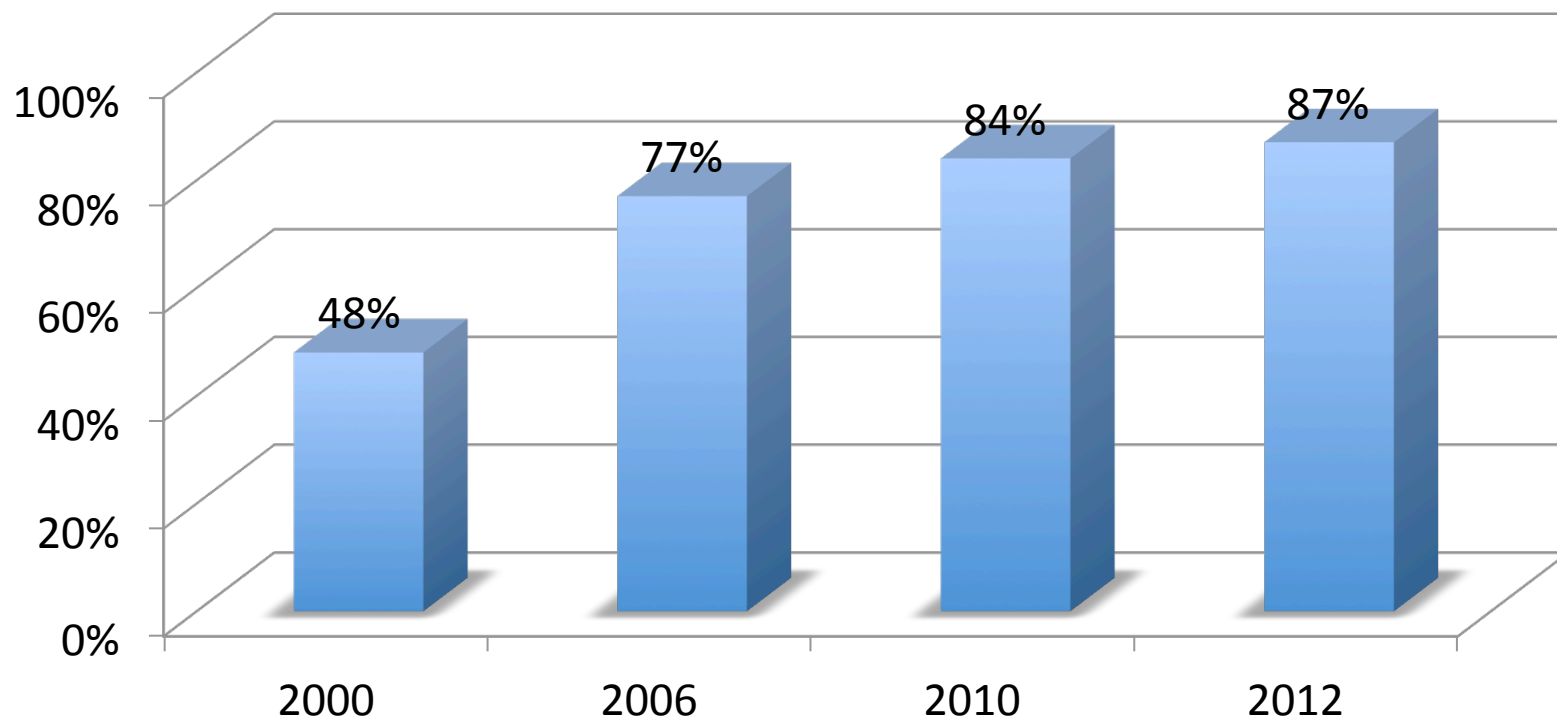
«Выполняя эту работу Проектный офис

- Ценит индивидуальность и сотрудничество, а не процессы и инструменты*
- Способствует изменениям, а не ограничивает реализацию проектов*
- Предсказывает будущее, а не отчитывается о прошлом*
- Ценит стремление к улучшениям, а не поддержание статуса-кво»*

PMO Manifesto (2014)

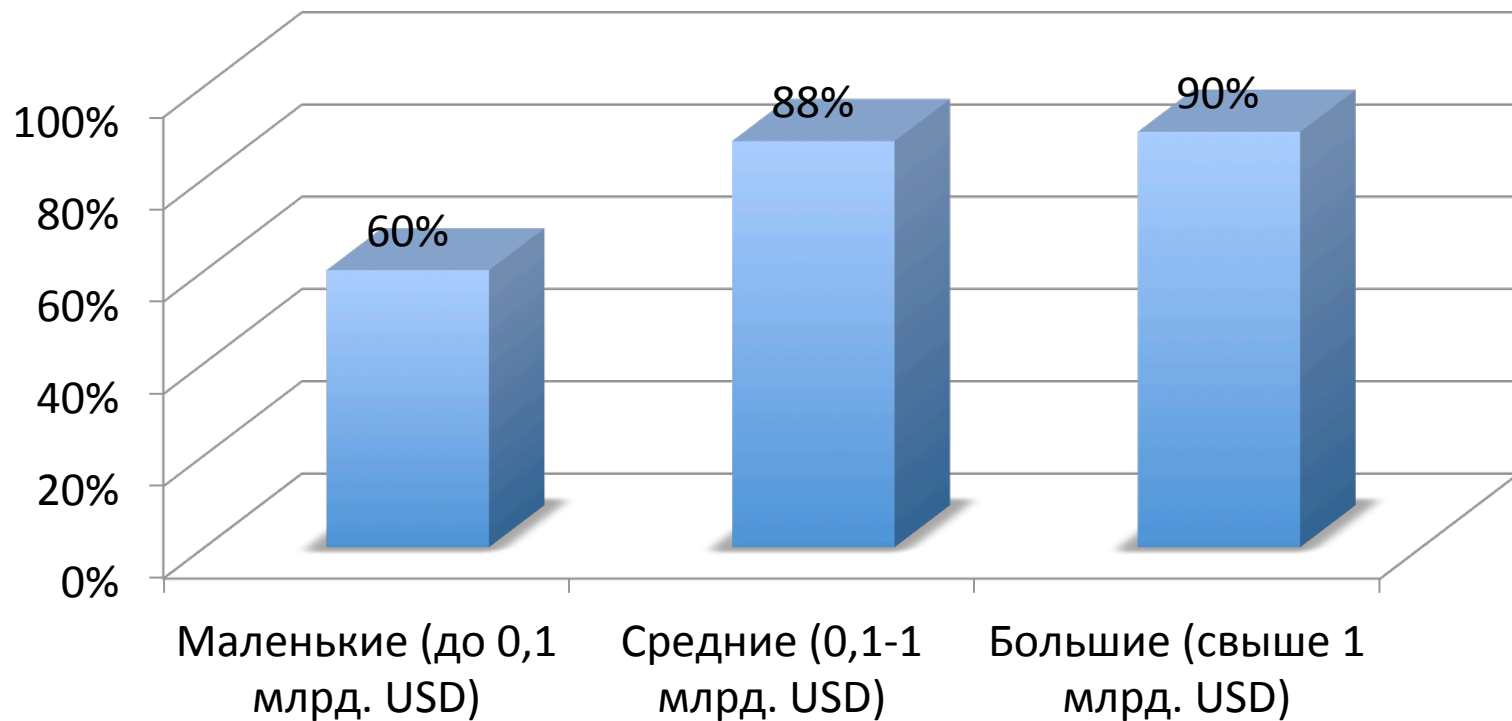
Проектный офис

Доля компаний с проектным офисом (2012, The State of PMO)



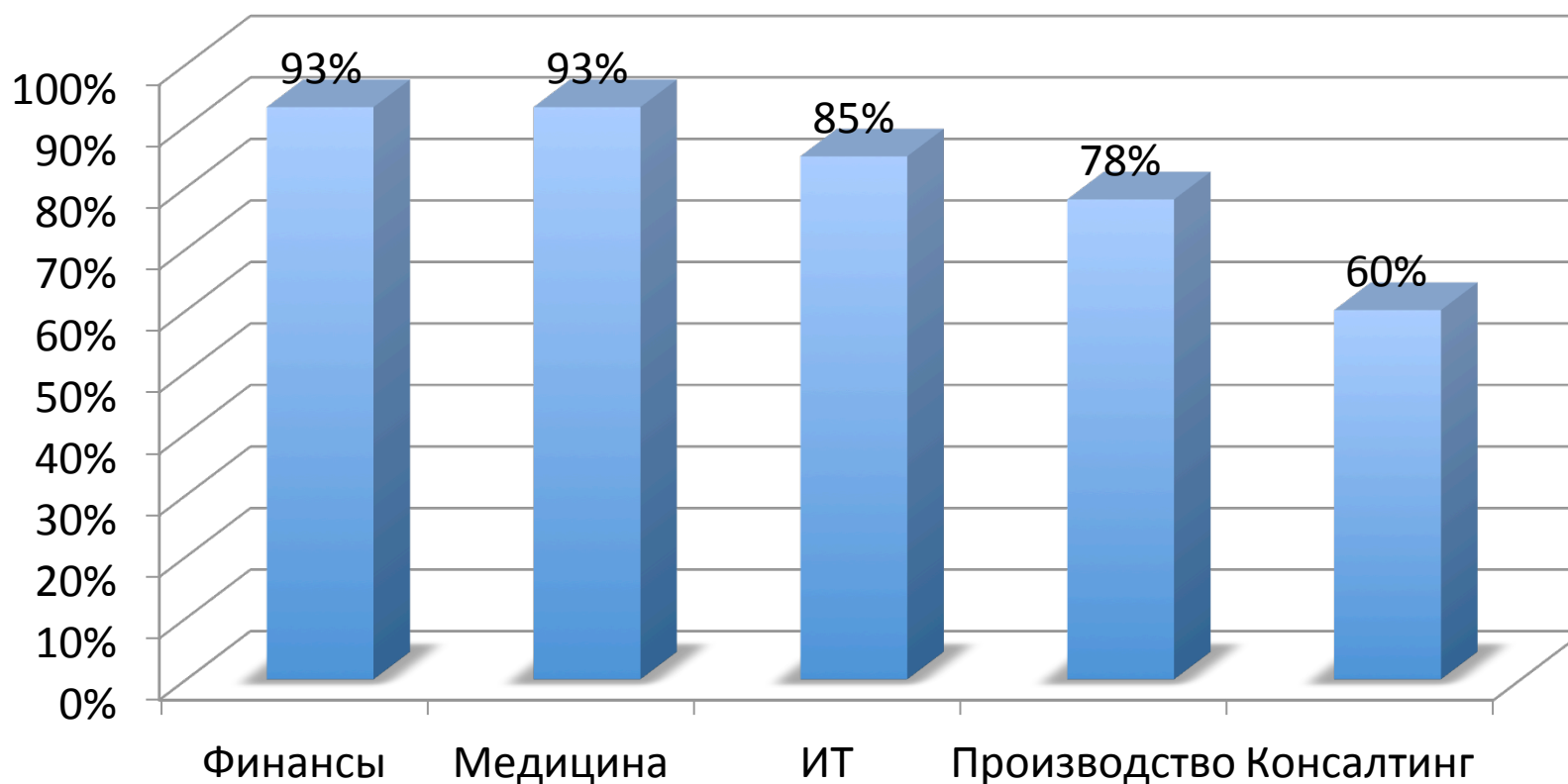
Проектный офис

Доля компаний с проектным офисом по размерам бизнеса (2014, The State of PMO)



Проектный офис

По отраслям (2014 PM Solutions)



ФУНКЦИИ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР

Функции проектных структур

State of PMO 2014

ТОП-8 функций Проектного офиса

1. Мониторинг и контроль проектов и программ
2. Методология и стандарты УП
3. Внедрение политик, процедур, шаблонов по УП
4. Коучинг и наставничество РП
5. Помощь в инициации, планировании, закрытии проектов
6. Межпроектная координация
7. Отслеживание показателей портфеля
8. Согласование проектов со стратегией

Функции проектных структур

Поддержка стандартов проектного управления

Документирование и обновление наиболее эффективных методов управления. Размещение стандартов в корпоративной сети.

Функции проектных структур

Накопление опыта выполнения проектов

Сбор, структурирование, обеспечение хранения и поиска информации по предыдущим проектам. Обеспечение доступа при запуске новых проектов.

Функции проектных структур

Обучение проектному управлению

Формулирование целей обучения.

Разработка программы обучения.

Администрирование программы обучения. Проведение обучения.

Функции проектных структур

Наставническая и консалтинговая поддержка

Участие в сессиях планирования проекта, участие в обзорах результатов отдельных этапов проекта, выработка мер по смене курса.

Функции проектных структур

Планирование расписания и бюджета

Предоставление специалистов по планированию расписания и бюджета руководителям проектов. Экспертиза в ресурсах и бюджетной системе организации организации.

Функции проектных структур

Поддержка и администрирование ИСУП

Формирование требований к ИСУП. Администрирование информации и прав доступа. Формирование отчетов для руководителей проектов и руководства организации. Поддержка.

Функции проектных структур

Координация выполнения нескольких проектов

Управление программами проектов.
Координация ресурсов, расписания,
поставки результатов.

Функции проектных структур

Контроль выполнения проектов

Формирование единого информационного поля о ходе выполнения проекта. Анализ информации. Формирование сигналов при отклонении. Организация принятия решений.

Функции проектных структур

Принятие решений по управлению проектами

Функции проектных структур

**Достижение целей, поставленных
перед проектами**

Функции проектных структур

Поддержка карьерного роста руководителей проектов

Подбор руководителей проектов.

Повышение квалификации с помощью программ обучения. Распределение на более сложные и престижные проекты.

Функции проектных структур

Участие в управлении портфелем проектов

Консолидация информации по проектам и ресурсам для принятия решений. Подготовка стратегических планов развития. Инициация и остановка проектов.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР

Проектные структуры

Методологический проектный отдел

Функция	Ответственность
Поддержка стандартов проектного управления	+
Накопление опыта выполнения проектов	+
Обучение проектному управлению	+/-
Наставническая и консалтинговая поддержка	+/-
Планирование расписания и бюджета	-
Поддержка и администрирование ИСУП	-
Координация выполнения нескольких проектов	-
Контроль выполнения проектов	-
Принятие решений по управлению проектами	-
Достижение целей, поставленных перед проектами	-
Поддержка карьерного роста руководителей проектов	-
Участие в управлении портфелем проектов	-

Проектные структуры

Проектный офис

Функция	Ответственность
Поддержка стандартов проектного управления	+
Накопление опыта выполнения проектов	+
Обучение проектному управлению	+/-
Наставническая и консалтинговая поддержка	+
Планирование расписания и бюджета	+/-
Поддержка и администрирование ИСУП	+
Координация выполнения нескольких проектов	+
Контроль выполнения проектов	+/-
Принятие решений по управлению проектами	+/-
Достижение целей, поставленных перед проектами	-
Поддержка карьерного роста руководителей проектов	+/-
Участие в управлении портфелем проектов	+/-

Проектные структуры

Офис управления проектами

Функция	Ответственность
Поддержка стандартов проектного управления	+
Накопление опыта выполнения проектов	+
Обучение проектному управлению	+
Наставническая и консалтинговая поддержка	+
Планирование расписания и бюджета	+
Поддержка и администрирование ИСУП	+
Координация выполнения нескольких проектов	+
Контроль выполнения проектов	+
Принятие решений по управлению проектами	+
Достижение целей, поставленных перед проектами	+
Поддержка карьерного роста руководителей проектов	+
Участие в управлении портфелем проектов	+/-

Проектные структуры

Офис управления проектом

Функция	Ответственность
Поддержка стандартов проектного управления	+/-
Накопление опыта выполнения проектов	-
Обучение проектному управлению	+/-
Наставническая и консалтинговая поддержка	+/-
Планирование расписания и бюджета	+
Поддержка и администрирование ИСУП	+/-
Координация выполнения нескольких проектов	-
Контроль выполнения проектов	-
Принятие решений по управлению проектами	+/-
Достижение целей, поставленных перед проектами	+/-
Поддержка карьерного роста руководителей проектов	-
Участие в управлении портфелем проектов	-

Проектные структуры

Офис управления программой

Функция	Ответственность
Поддержка стандартов проектного управления	+/-
Накопление опыта выполнения проектов	+/-
Обучение проектному управлению	+/-
Наставническая и консалтинговая поддержка	+/-
Планирование расписания и бюджета	+
Поддержка и администрирование ИСУП	+/-
Координация выполнения нескольких проектов	+
Контроль выполнения проектов	+
Принятие решений по управлению проектами	+
Достижение целей, поставленных перед проектами	+
Поддержка карьерного роста руководителей проектов	+/-
Участие в управлении портфелем проектов	-

Проектный офис . Функции.



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Функциональная структура



Слабая матричная структура



Слабая матричная структура 2



Слабая матричная структура 3



Сбалансированная матричная структура



Сильная матричная структура



Проектная структура



Легкие/Тяжелые проекты

Легкие проекты

Короткие

Частичная загрузка исполнителей

Малая доля бюджета

Малая доля в доходах

Схожая работа

Понятная работа

Связанные продукты

Предсказуемые

Тяжелые проекты

Продолжительные

Полная загрузка исполнителей

Высокая доля бюджета

Высокая доля в доходах

Работа различается

Новая работа

Продукты не связанные

Сложнопрогнозируемые

Оптимальная структура для проектного управления

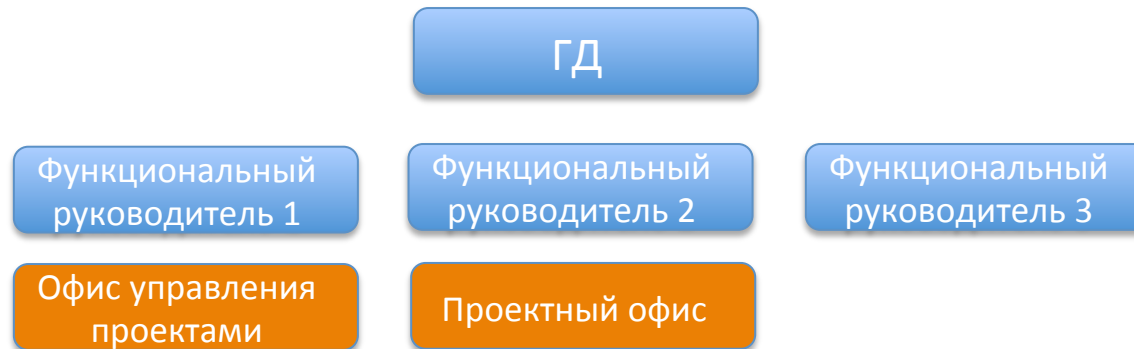
	Непроектные организации	Проектные организации
"Легкие" проекты	Сбалансированная матрица	Сильная матрица
"Тяжелые" проекты	Сильная матрица	Проектная структура

Комбинированная матричная структура



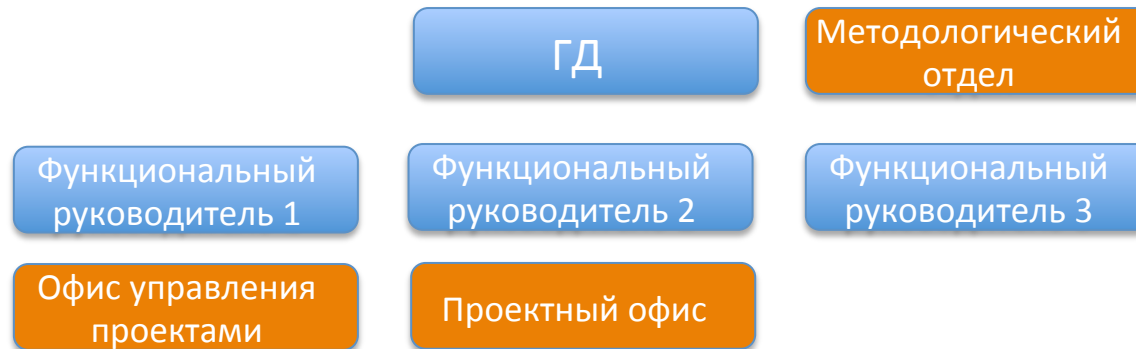
Сложная структура

Распределенные проектные отделы



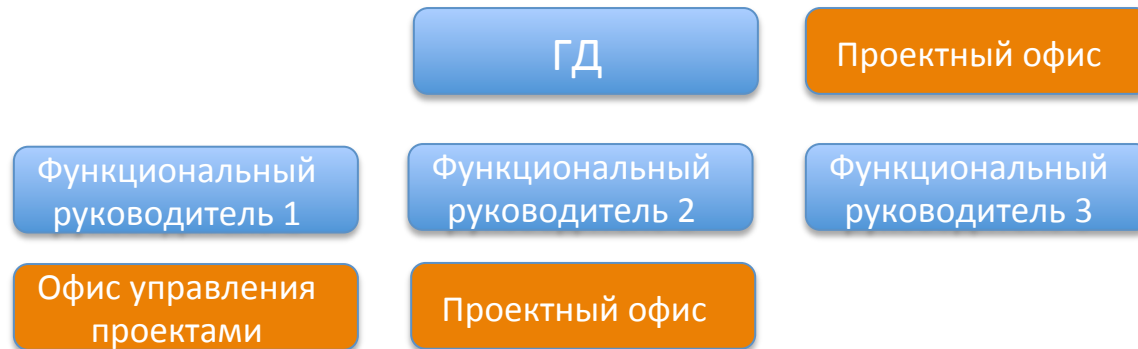
Сложная структура

Общая методология



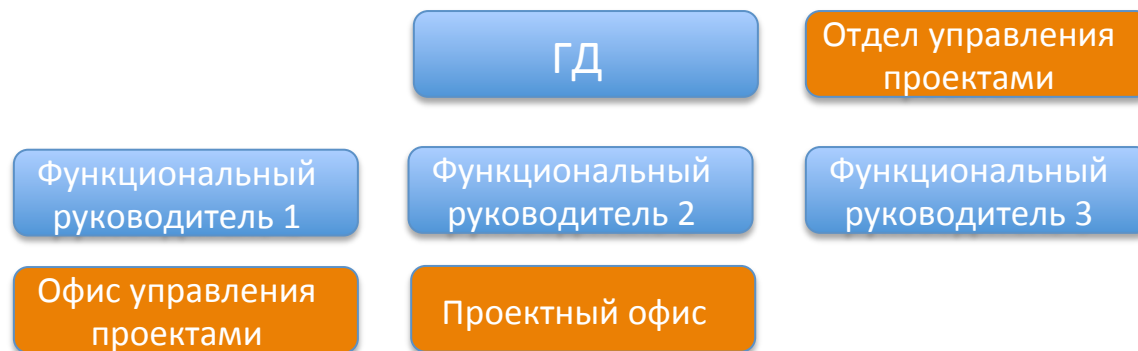
Сложная структура

Общее портфельное управление



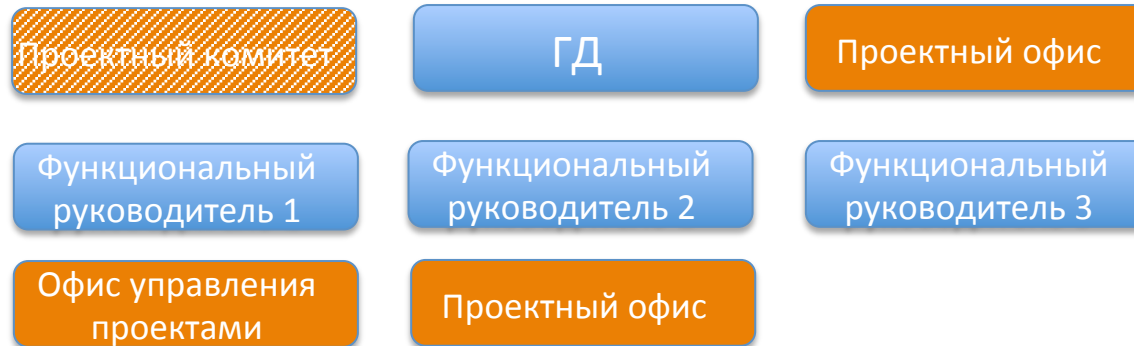
Сложная структура

Общее управление проектами



Сложная структура

Общая координация проектов



Задание

4. Предложите наиболее подходящий тип организационной структуры для целей проектного управления.
5. Предложите наиболее подходящий тип проектной структуры. Сформулируйте цели и ключевые функции для этой структуры.

Роли в проектном управлении



ГД



Проектный комитет



Менеджер
Портфеля



Куратор программы



Куратор



РПО



РП



РП



РП



Архитектор-
методолог



Менеджер по
планированию



Администратор
КСУП



Администратор
ИСУП



Тренер по ПУ



Менеджер
ресурсов



Команда



Команда



Команда

Роли в проектном управлении

Проектный комитет

Коллегиальный орган, созданный для организации, планирования, руководства и координации проектной деятельности.

Примерные задачи:

- Утверждение проектных инициатив
- Утверждение проектов
- Приостановка/прекращение проектов
- Приоритезация проектов
- Перераспределение ресурсов между проектами
- Утверждение лидеров/кураторов проектов



Роли в проектном управлении

Куратор проекта

- Отвечает за соответствие результатов проекта целям проекта
- Решает вопросы административной и ресурсной поддержки проекта
- Контролирует прогресс по проекту
- В ряде случаев может принимать решение о замене лидера проекта



Роли в проектном управлении

Руководитель проекта

- Отвечает за получение результатов проекта
- Руководит проектной командой
- Отчитывается перед Куратором, Проектным офисом и Проектным комитетом



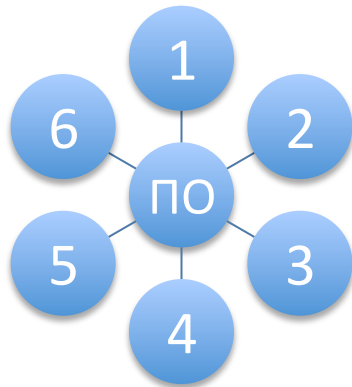
Роли в проектном управлении

Руководитель проектного офиса

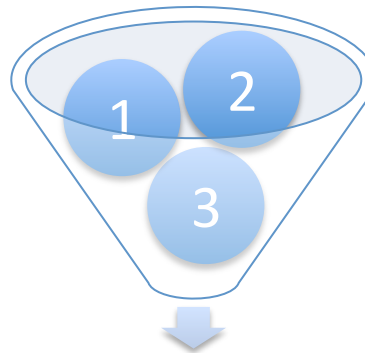
- Является руководителем подразделения и отвечает за его работу.
- Контролирует применение и развитие корпоративной методологии и ИСУП.
- Контролирует сроки и качество выполнения проектов.
- Предоставляет руководству и Проектному комитету независимую и объективную информацию о ходе реализации проектов.
- Может быть членом Проектного комитета.



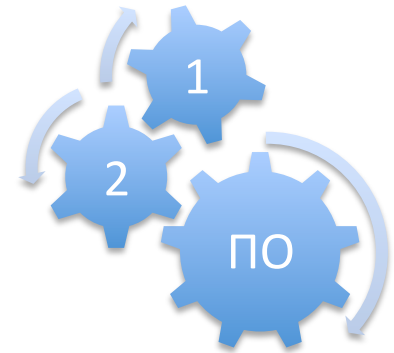
Позиционирование Проектного офиса



**Стратегический
Хаб**



**Драйвер
изменений**



**Сервисный
центр**

Что нужно руководству

Делаем - «не продается»

Отчетность

ИСУП

Методология

Сертифицированные РП

Проектный офис

Шаблоны документов

Управляющие комитеты

Рабочие группы

Реестр проектов

Зрелость КСУП

Получаем - «продается»

Объективная информация о ходе работ

Анализ и устранение причин отклонений

Сокращение сроков запуска проектов

Успешная реализация проектов

Понятные зоны ответственности

Обоснованные решения

Раннее выявление проблем

Фокусировка на ключевых проектах

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Показатели

Задание

Предложите показатели для измерения результативности / эффективности КСУП / Проектного офиса.

Показатели

Для незрелых КСУП

- Количество проектов, завершенных за период
- Среднее выполнение бюджета проектов %
- Среднее выполнение сроков проектов %
- Накопленные отклонения (перепланирования)
- Среднее количество изменений в проектах
- Удовлетворенность заказчиков
- Утилизация ресурсов
- Унификация – соответствие проектной документации утвержденной методологии

Показатели

Для зрелых КСУП

- Скорость получения результатов проектов (time-to-market) – средний срок завершения проектов определенного типа
- Сроки запуска проектов (idea-to-project) – средняя продолжительность предпроекта
- Сумма выгод портфеля (planned portfolio value) – сумма плановых NPV утвержденного портфеля
- Возврат инвестиций – ROI по завершенным проектам

Кейс

Компания «ДетСтрой» занимается производством оборудования для детских площадок. Компания организована 20 лет назад группой единомышленников как ООО, затем преобразована в акционерное общество.

Компания является самым крупным игроком на рынке. В рамках федеральной программы импортозамещения компании удалось поднять свою долю на рынке до 29% в 2016 году, но к 2020 с приходом новых инвестиций и конкурентов на рынок её доля упала до 26%.

Ключевые конкуренты предлагают оборудование, соответствующее европейским нормам экологичности и безопасности. Учитывая растущие законодательные требования, конкуренты выигрывают крупные тендеры на поставки. Кроме того, конкуренты предлагают услуги по монтажу и пост-продажному обслуживанию оборудования.

Сейчас в компании запущено около 30 проектов разработки нового оборудования, но до стадии реализации и выпуска продукции дошло из них только 12. Не хватает ресурсов, в первую очередь управленческих. Кроме того, 7 из 12 реализованных проектов показали нулевой или отрицательный финансовый результат.

Анализ показал, что сейчас большинство проектов запускается без оценки их ценности и стоимости. Кроме того, некоторые проекты, запущенные в смежных подразделениях, по сути дублируют друг друга и создают внутреннюю конкуренцию. Анализ рынка каждое подразделение проводит самостоятельно. Отсутствуют единые стандарты проектной документации, не используется общепринятая терминология. Программное обеспечение по управлению проектами применяется только отдельными энтузиастами. Коллегиального органа по утверждению проектов в компании нет. Ранее была предпринята попытка создания проектного офиса для разработки и поддержки единого стандарта проектного управления, но руководитель проектного офиса со временем был «вытеснен» из компании менеджерами-старожилами как «мешающее звено», стандарты не прижились, сотрудники были уволены или разобраны по другим подразделениям.

Компания ставит своей целью увеличить долю на рынке до 35% к 2024 году за счет выпуска новых типов оборудования и внедрения новых форматов услуг, пока отсутствующих на рынке. Для этого нужно довести реализацию новых проектов до 50 в год, из них финансово успешных должно быть не менее 80%. Руководитель компании понимает, что эта цель достижима только при значительных инвестициях, в том числе и своего личного времени.

Задание

6. Перечислите основных стейкхолдеров повышения зрелости КСУП.
7. Предложите коллегиальные органы для управления проектами. Обозначьте их полномочия.
8. Зафиксируйте показатели, по которым можно будет измерить эффективность КСУП

ОБУЧЕНИЕ ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Обучение проектному управлению

Выгоды для организации

Образуется «Единый язык» проектного управления

Повышается успешность реализации проектов

Во время занятий удастся проработать проблемные области бизнеса

Улучшается имидж организации

Обучение проектному управлению

Выгоды для сотрудников

Рост квалификации

Возможность решать более сложные задачи

Рост стоимости на рынке труда

Участие в профессиональных сообществах

«Примерка» на себя новых ролей

Обучение проектному управлению

Виды обучения

- Основы управления проектами
- Детализация управления проектом по областям знаний и фазам жизненного цикла
- Управление комплексными системами (КСУП, Программа проектов, Портфель проектов)
- Работа в информационных системах
- Подготовка к сертификации
- Развитие soft-skills

Обучение проектному управлению

Начальный уровень зрелости

Роль	Знания	Soft-skills
Высшее руководство	Основы УП	
Кураторы проектов	Основы УП Оценка эффективности проектов	Мотивация Переговоры Управление конфликтами
Функциональные руководители	Основы УП	Управление конфликтами
Руководители проектов	Основы УП Методы календарного планирования Методы контроля проектов	Лидерство Переговоры Формирование команды
Участники проектных команд	Основы УП	

Обучение проектному управлению

Повторяемые процессы

Роль	Знания	Soft-skills
Высшее руководство	КСУП, Проектный офис Управление портфелем	
Кураторы проектов	КСУП	Решение проблем
Функциональные руководители	КСУП	Мотивация Переговоры
Сотрудники проектных структур	КСУП Стандарты УП Технологии, ИСУП	Переговоры Формирование команды Управление конфликтами
Руководители проектов	Управление стоимостью Управление рисками Управление качеством Управление коммуникациями	Управление конфликтами Мотивация
Участники проектных команд	Основы УП	Лидерство

Обучение проектному управлению

Постоянное совершенствование

Роль	Знания	Soft-skills
Высшее руководство	Современные КСУП	Критическое мышление Решение проблем Эмоциональный интеллект Креативность Гибкость Системность Лидерство Коммуникация
Кураторы проектов	Управление программами проектов Инновационные методы УП	
Функциональные руководители	Управление программами проектов	
Сотрудники проектных структур	Методы бенчмаркинга Инновационные методы УП Управление портфелем Технологии, ИСУП	
Руководители проектов	Инновационные методы УП	
Участники проектных команд	Инновационные методы УП	

МОТИВАЦИЯ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Мотивация

Материальная мотивация за реализацию проектов явным образом демонстрирует сотрудникам организации приверженность руководства принципам проектного управления

Мотивация

В первую очередь мотивироваться должны ключевые участники проекта – руководитель проекта и куратор. Их мотивация должна быть напрямую связана с результатами и целями проекта.

Мотивация

Участники проекта должны мотивироваться в зависимости от вклада в проект:

- Объем участия
- Эффективность участия
- Проектная дисциплина

Кейс

Компания «ДетСтрой» занимается производством оборудования для детских площадок. Компания организована 20 лет назад группой единомышленников как ООО, затем преобразована в акционерное общество.

Компания является самым крупным игроком на рынке. В рамках федеральной программы импортозамещения компании удалось поднять свою долю на рынке до 29% в 2016 году, но к 2020 с приходом новых инвестиций и конкурентов на рынок её доля упала до 26%.

Ключевые конкуренты предлагают оборудование, соответствующее европейским нормам экологичности и безопасности. Учитывая растущие законодательные требования, конкуренты выигрывают крупные тендеры на поставки. Кроме того, конкуренты предлагают услуги по монтажу и пост-продажному обслуживанию оборудования.

Сейчас в компании запущено около 30 проектов разработки нового оборудования, но до стадии реализации и выпуска продукции дошло из них только 12. Не хватает ресурсов, в первую очередь управленческих. Кроме того, 7 из 12 реализованных проектов показали нулевой или отрицательный финансовый результат.

Анализ показал, что сейчас большинство проектов запускается без оценки их ценности и стоимости. Кроме того, некоторые проекты, запущенные в смежных подразделениях, по сути дублируют друг друга и создают внутреннюю конкуренцию. Анализ рынка каждое подразделение проводит самостоятельно. Отсутствуют единые стандарты проектной документации, не используется общепринятая терминология. Программное обеспечение по управлению проектами применяется только отдельными энтузиастами. Коллегиального органа по утверждению проектов в компании нет. Ранее была предпринята попытка создания проектного офиса для разработки и поддержки единого стандарта проектного управления, но руководитель проектного офиса со временем был «вытеснен» из компании менеджерами-старожилами как «мешающее звено», стандарты не прижились, сотрудники были уволены или разобраны по другим подразделениям.

Компания ставит своей целью увеличить долю на рынке до 35% к 2024 году за счет выпуска новых типов оборудования и внедрения новых форматов услуг, пока отсутствующих на рынке. Для этого нужно довести реализацию новых проектов до 50 в год, из них финансово успешных должно быть не менее 80%. Руководитель компании понимает, что эта цель достижима только при значительных инвестициях, в том числе и своего личного времени.

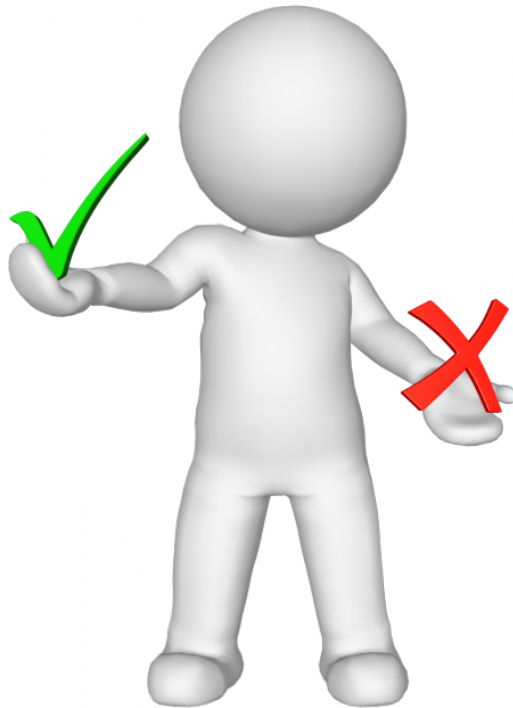
Подход к построению плана развития КСУП

1. Берем проблемную область



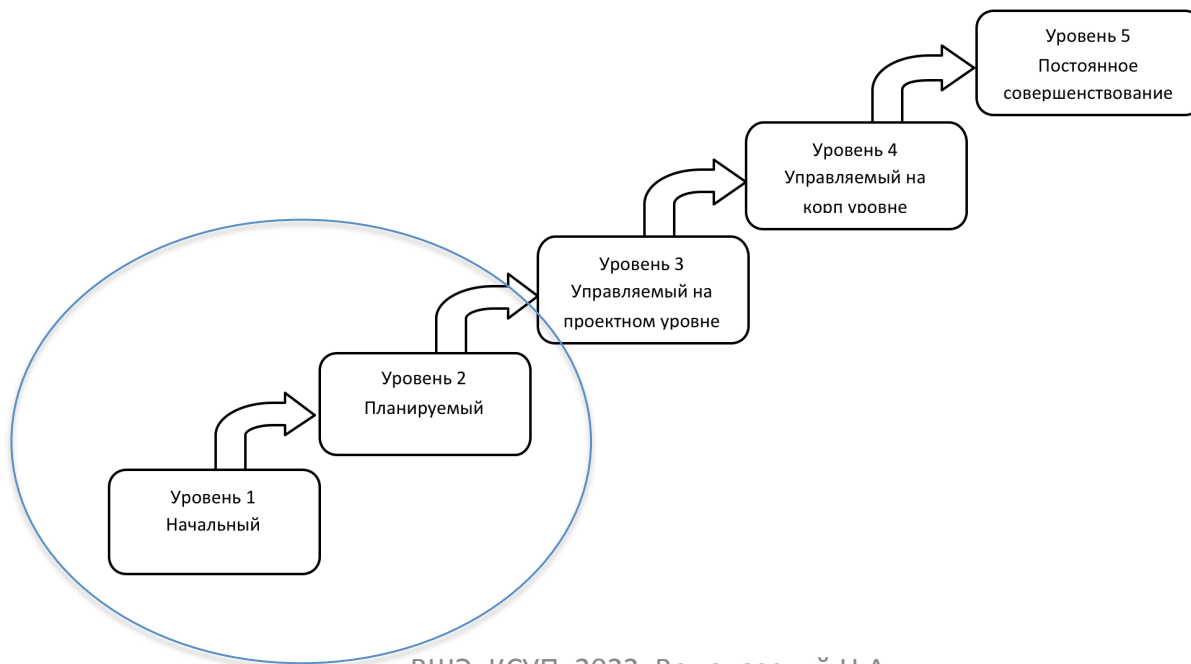
Подход к построению плана развития КСУП

2. Смотрим в моделях зрелости – что способствует решению проблемы



Подход к построению плана развития КСУП

3. При этом в первую очередь ориентируемся на начальные уровни зрелости



Подход к построению плана развития КСУП

4. Отклоняем то, что усиливает проблематику



Подход к построению плана развития КСУП

5. Формируем мероприятия по внедрению



Подход к построению плана развития КСУП - пример

1. Берем проблемную область

«Непонятно, что с проектами»:

- *где мы находимся по плану?*
- *кто ответственный за мероприятия?*
- *сколько еще осталось сделать?*
- *сколько денег потратили на проект?*
- *сколько еще надо потратить?*

Подход к построению плана развития КСУП - пример

2. Смотрим в моделях зрелости – что способствует решению проблемы

3. В первую очередь ориентируемся на начальные уровни зрелости

РМММ, 2-й уровень зрелости, 4-я фаза:

- Разработка ЖЦ управления проектами
- Разработка методологии управления проектами
- Минимизация изменений содержания проекта

Подход к построению плана развития КСУП - пример

4. Отклоняем то, что усиливает проблематику:

РМММ, 3-й уровень:

Неформализованное управление проектами: методические указания даются в виде общих рекомендаций или контрольных списков



Подход к построению плана развития КСУП - пример

5. Формируем мероприятия по внедрению:

1. Проводим обучение ключевых участников проектной работы стандартам проектного управления.
2. Разрабатываем методологию управления проектами по жизненному циклу проекта.
3. Отрабатываем методологию на пилотных проектах.
4. Разворачиваем на все проекты компании.

Преимущества подхода

- Оценка КСУП производится структурированно, через призму проблематики, различных моделей, процессов, проектов, программ, портфелей.
- Подход обеспечивает сбалансированное развитие сотрудников, процессов и технологий;
- Не происходит отторжение изменений менеджментом и персоналом
- Формирует взвешенное, контролируемое и последовательное повышение степени зрелости.

Задание

9. Оцените риски мероприятий повышения зрелости КСУП.
10. Создайте план развития КСУП. Разбейте его на фазы.
11. Определите формат реализации плана - проект, программа, набор мероприятий.
12. Определите систему управления развитием КСУП.
13. Оцените целевой уровень зрелости КСУП после реализации плана развития.

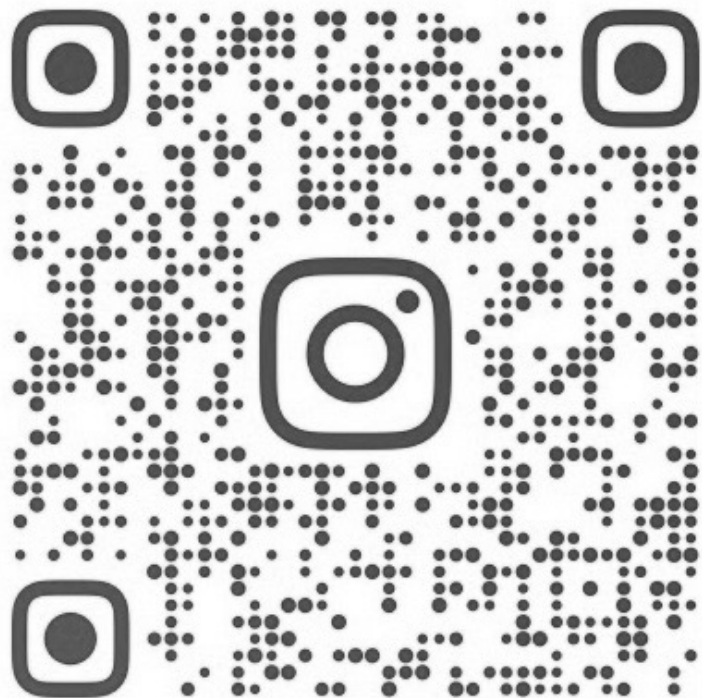
Литература

- Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. Керцнер Г. , Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003.
- Deadline Роман об управлении проектами Т. Демарко, МИФ 2022.
- Управление Проектами, Занимательная Манга, Х.С. Санукиян, ДМК Пресс 2019
- Ускоренный курс по программе МВА. Управление проектами. Э. Верзух, «Диалектика», 2020.
- Полный курс МВА Управление проектами, А.В.Полковников, М.Ф. Дубовик, «Олимп-бизнес», 2020.
- Управление проектами. Фундаментальный курс. В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. Издательство ВШЭ, 2013.
- A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2012.

Литература

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation – PMI, 2003.
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – OGC, 2006.
- “Berkeley Project Management Maturity Model: Measuring the Value of Project Management.” 2000 IEEE EMS International Engineering Management Conference, Albuquerque, New Mexico, Aug 13-15, pp.1-5., Kwak, Y.H. and Ibbs, C.W. (2000b).
- MEASURING THE STRATEGIC VALUE OF PROJECT MANAGEMENT Prof.C William Ibbs and Justin Reginato Department of Civil and Environmental Engineering University of California Berkeley, 2002.
- Модели зрелости: обзор и исследование, Пужанова Е., Московское отделение PMI, 2007.
- «Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами», Русякова М.С., «Молодой ученый», июль 2014.

Спасибо за внимание!



VODOLAZSKIY.N

Водолазский Николай
Александрович
vodolazskiyn@gmail.com
+7 903 505 0206

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Развитие КСУП на примере Торгово-промышленного Холдинга (ТПХ)

ТПХ

Рынок B2B



- Корпоративный канал продаж
- Интернет-магазин
- Розничная торговая сеть
- Оптовые продажи
- Конкурсные продажи

Присутствие - практически во всех ФО

Направления развития бизнеса

Интенсивное расширение ассортимента товаров и услуг



Направления развития бизнеса

**Высококонкурентные цены на
товары и услуги**



Направления развития бизнеса

Экстенсивное **территориальное** расширение
бизнеса



Направления развития бизнеса

**Развитие продаж за счет построения
удобной эко-системы в интернет-среде**



Направления развития бизнеса

Вертикальная интеграция через **построение собственного производства**



Следствия развития бизнеса

Необходимость непрерывного развития
поддерживающей **инфраструктуры**



Следствия развития бизнеса

Необходимость непрерывной адаптации
системы управления



Следствия развития бизнеса

Необходимость непрерывного **развития**
персонала



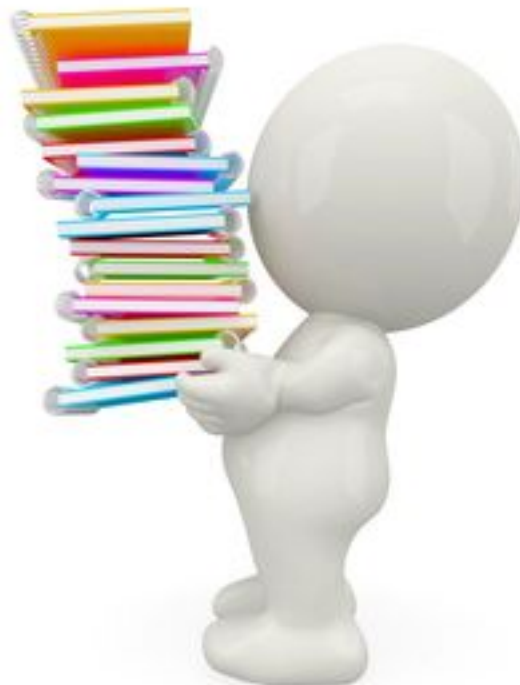
Следствия развития бизнеса

Необходимость постоянного мониторинга экономики и **повышения эффективности**



КСУП – текущая ситуация

450 активных проектов



КСУП – текущая ситуация

Проектный офис



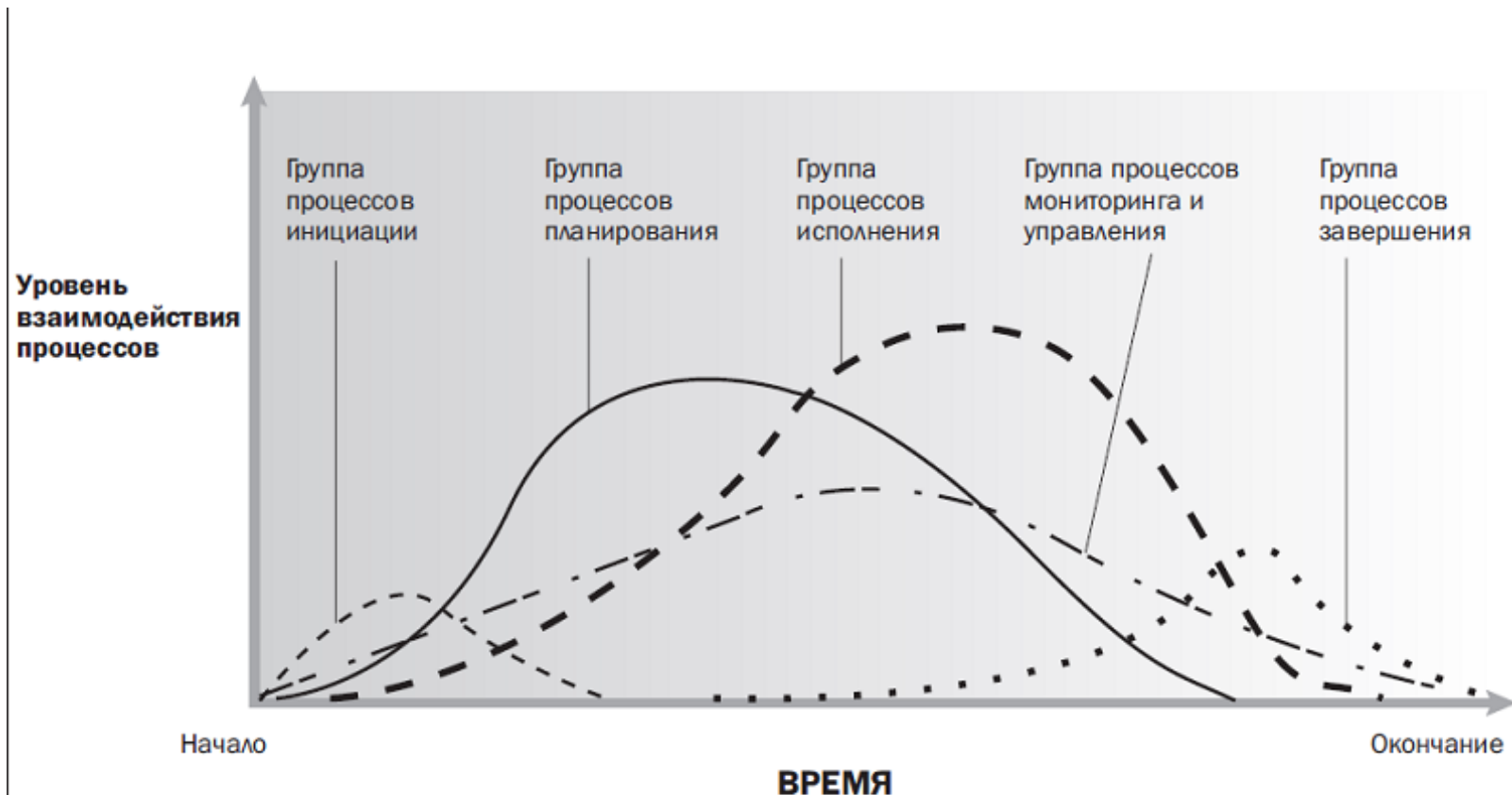
КСУП – текущая ситуация

Комитет по приоритетным проектам



КСУП – текущая ситуация

Управление по стадиям ЖЦ проекта



КСУП – текущая ситуация

Инициация проекта

Действия:

- Оформление инициативы
- Постановка проекта в реестр

Результат:

- Открыта карточка проекта
- Выделение ресурсов на проработку проекта
- Проект в стадии «Запланирован»



КСУП – текущая ситуация

Утверждение проекта

Действия:

- Подготовка и утверждение проектной документации

Результат:

- Открыто финансирование проекта
- Проект в стадии «Реализация»



КСУП – текущая ситуация

Реализация проекта

Действия:

- Выполнение проектных мероприятий
- Прохождение Контрольных точек
- Управление изменениями в проекте

Результат:

- Получение Продукта проекта
- Проект в стадии «Завершение»



КСУП – текущая ситуация

Завершение проекта

Действия:

- Подведение итогов проекта

Результат:

- Выпуск протокола выполнения КРІ
- Согласование мотивации команды
- Проект в стадии «Закрыт»

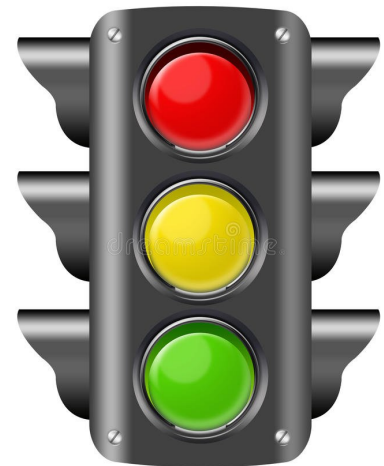


КСУП – текущая ситуация

Процедуры контроля

Ежемесячный контроллинг
проектов

- Выполнение КТ
- Накопленная проблематика
- «Светофорная» индикация
успешности и своевременности



КСУП – текущая ситуация

ИСУП

Карточка проекта - СЭД

Управление ЖЦ проекта – СЭД

Экономические модели - Excel

План-графики – Excel

Контроллинг - Excel



Основные проблемные зоны

Бюрократия и формализм



Основные проблемные зоны

Девальвация понятия «проект»



Основные проблемные зоны

Слабая интеграция кросс-функциональных команд



Основные проблемные зоны

Непрозрачность приоритетизации и ранжирования проектов по уровням



Основные проблемные зоны

Слабое покрытие процессов ИСУП



Основные проблемные зоны

Слабый уровень квалификации лидеров в проектном управлении



Основные проблемные зоны

Недостаточная мотивация на реализацию проектов



Основные проблемные зоны

Пробелы в коммуникациях и в управлении знаниями



Анализ по модели РМММ



Уровень 1 Общая оценка 490/600

Анализ по модели РМММ



Уровень 2

Анализ по модели РМММ

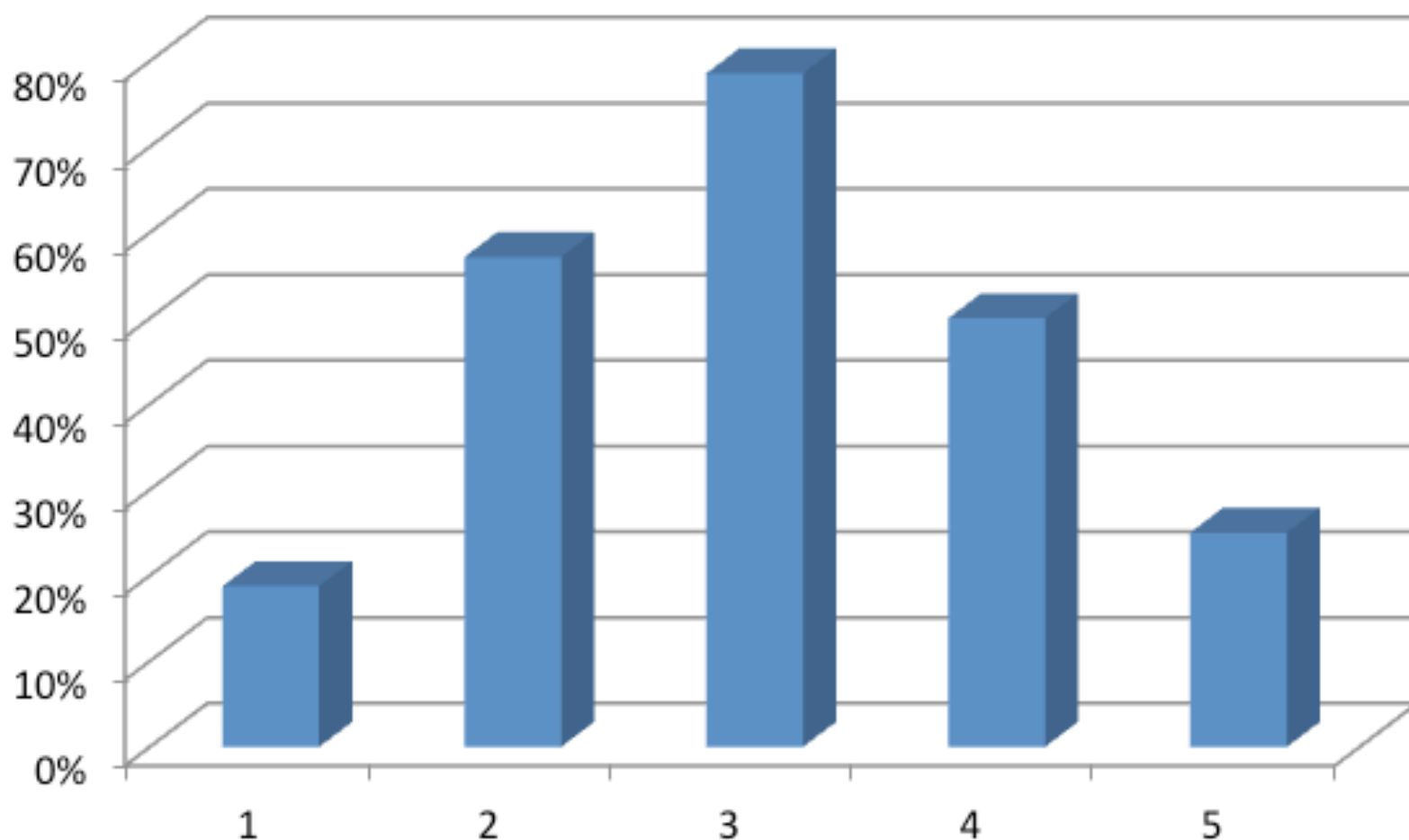


Уровень 3 Общая оценка 124/169

Что взяли из РМММ

- Обучение и образование
- Корпоративная культура (неформальное управление проектами)
- Нацеленность на стратегию (приоритезация, ранжирование)

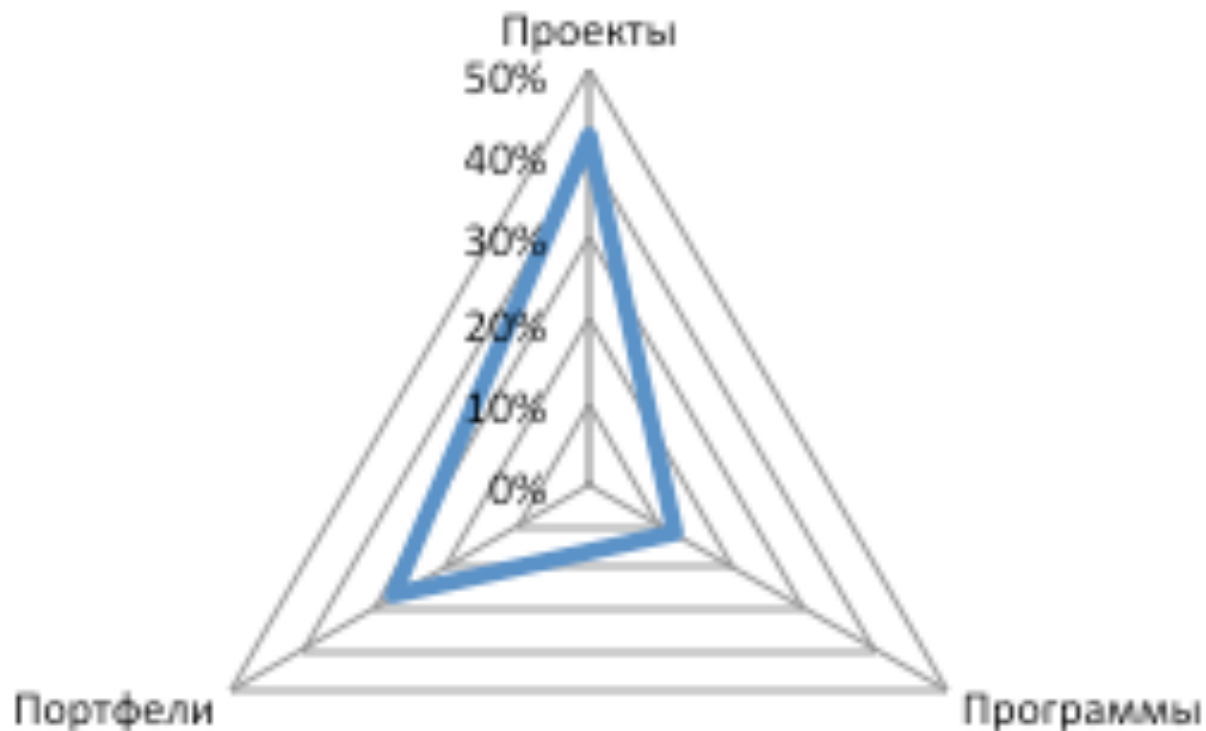
Анализ по модели PM Maturity



Что взяли из PM Maturity

- Формализованные процедуры в связке с ИТ-системой управления проектами
- Полное информационное обеспечение процессов
- Мультипроектность
- Интеграция проектных и мультипроектных команд

Анализ по модели ОРМЗ



Проекты – 42% Программы 12% Портфели 27%

Что взяли из ОРМЗ

- Документированные процессы
- Корпоративная культура (взятие рисков, атмосфера сотрудничества, открытые коммуникации, поощрение участия в сообществах)

План: преодолеваем бюрократию

- Формирование типовых документов
- Внедряем «зону развития» - инвестиционную площадку
- Внедряем площадку для исследовательских проектов и небольших технологических проектов

План: обучение

- Обучение «костяка» лидеров проектов проектному управлению
- Разработка систематического учебного плана (Программа обучения)
- Запуск процедуры аттестации лидеров проектов на знание стандартов проектного управления и успешность опыта управления проектами.

План: усиливаем мотивацию

- Фиксация общего мотивационного фонда на старте проектов.
- Усиление финансовой мотивации за реализацию проектов с прямым финансовым результатом.

План: усиливаем интеграцию

- Фиксируем необходимые ресурсы от линейных руководителей в виде выходных результатов (объекта поставки).
- Внедрение интеграции кросс-функциональных команд через Программы проектов.

План: развиваем коммуникации

- Внедряем обязательное информирование об успешных завершённых проектах и о факте премирования команды.
- Организация круглых столов с менеджментом по донесению основных принципов проектной работы.
- Формирование глоссария в рамках проектов на базе крупных направлений деятельности.

План: развиваем процессы

- Внедрение процедуры фиксации успешности проектов.
- Проведение бенчмаркинга процессов проектного управления.

План: стратегическое управление

- Развитие процедур ранжирования и приоритезации проектов в соответствии с бизнес-стратегией.
- Внедрение SML-оценки проектов по набору критериев.
- Внедрение процедуры балансировки портфеля проектов для обеспечения его «здоровья»

План: развиваем ИСУП

- Внедряем систему управления задачами и затратами, интегрируем с системой документооборота на базе СЭД;
- Формируем отчеты по отклонению от плана, создаем процедуры балансировки занятости человеческих ресурсов.

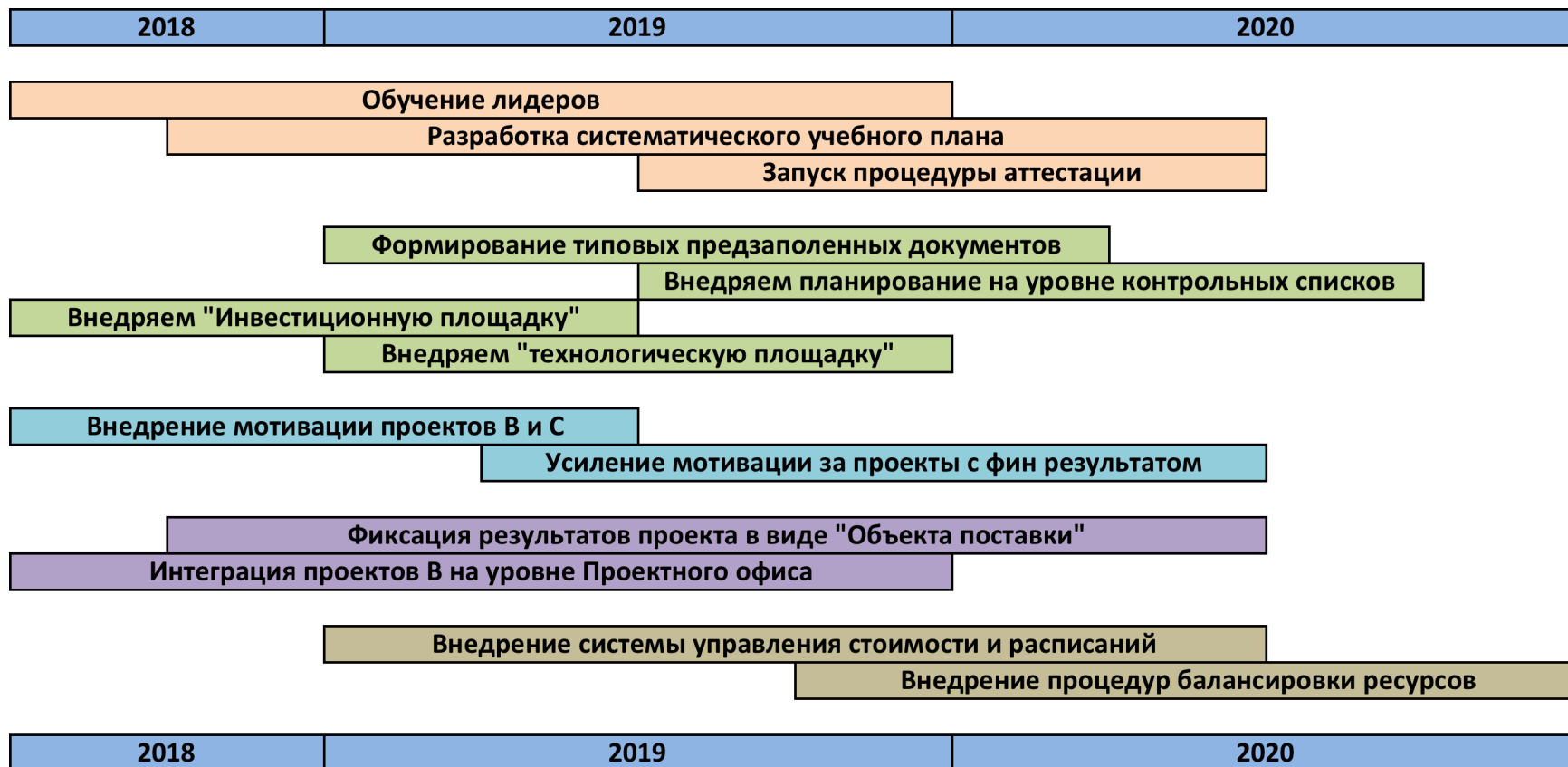
Корпоративная культура

- Поощрение профессионального развития в области управления проектами.
- Гибкость в применении подходов к управлению проектами.
- Культура поощрения лидеров за самостоятельное взятие на себя рисков в проектах.

Корпоративная культура

- Развитие процедур коммуникации стратегии до проектных команд.
- Развитие взаимодействия и сотрудничества лидеров проектов с лидерами связанных и релевантных проектов.
- Поощрение участия во внешних сообществах по управлению проектами.

План развития



План развития



Цели РМММ

Уровень зрелости



Цели PM Maturity

