

Решение вопросов проектного управления, возникающих по мере взросления организации

Попов Ю.И.

Октябрь 2008

Содержание

- I. Эффективность управления проектами
- II. Модель зрелости проектной деятельности. OPM3
- III. Риски и проблемы различных уровней зрелости
- IV. Рекомендации по направлениям снижения рисков
- IV. Выводы
- VI. Вопросы

Эффективность управления проектами

- Большинство крупных международных компаний имеют в структуре Офисы управления проектами (ОУП). Пример: компания AAA of Northern California. Доход 2 млрд. долл. Создание ОУП в 1999 году в ИТ службе. Распространение деятельности ОУП на всю компанию в 2002 году позволило получать к 2005 году дополнительную прибыль около 110 млн. в год
- Организации, которые используют процессы портфельного управления и проектные офисы, намного доходнее, чем те, у которых таковых нет
- При внедрении ОУП количество времени, затрачиваемое руководителями проекта на работу по планированию, сокращается на ~ 30-50%, а затраты на управление рисками и запросами на изменения сокращаются на ~50-70%.

Источники: Gartner Research, Robbins-Gioia, IBM Research

3

Эффективность управления проектами

- Эскалация операционных проблем на верхние уровни управления Компании как средство снизить неопределенность проектной деятельности снижается на ~ 50-60% (в перспективе на ~80%) благодаря внедренным процессам и процедурам планирования, управления рисками и изменениями.
- Создание офиса управления проектами и постановка портфельного управления проектами позволяет приблизить проектную деятельность к стратегическим целям бизнеса, сделать проектную деятельность более предсказуемой и на ~15 – 20% снизить риски инвестиций в неудачные проекты и программы.

Источники: METAGroup IT-Performance Engineering & Measurement Strategies, McKinsey Computerwoche.

4



Модель зрелости проектной деятельности. OPM3



- **Уровень 1 «Первоначальный».** Характеристика: отсутствие формализованных, последовательных процессов исполнения проектов.
 - Рекомендуемые шаги ОУП: обучение персонала компании, разработка методологии управления проектами.
- **Уровень 2 «Повторяющийся».** Характеристика: принят единый подход к исполнению проектов.
 - Рекомендуемые шаги ОУП: администрирование информационной системы управления проектами, накопление и хранение информации о проектах.
- **Уровень 3 «Управляемый».** Характеристика: последовательный, всесторонний подход к исполнению проектов.
 - Рекомендуемые шаги ОУП: управление портфелем проектов, управление ресурсами, стратегическое выравнивание проектов.
- **Уровень 4 «Интеграционный».** Характеристика: управление портфелем проектов внедрено в процесс планирования бизнеса организации.
 - Рекомендуемые шаги ОУП: разработка и совершенствование корпоративных нормативов и стандартов.
- **Уровень 5 «Оптимизируемый».** Характеристика: сосредоточенная на управлении проектами организация с подходом к непрерывному совершенствованию методологии и технологии управления проектами.



Риски и проблемы организаций первого уровня зрелости

1. Состав группы обучаемых и предметов обучения

- **Проблема:** внедрение проектных методов приведет к значительному изменению состава персонала (до 40%), многие из обучаемых могут покинуть компанию

2. Глубина проработки проектной документации (процессы, процедуры, шаблоны документов)

- **Проблема:** требование по заполнению проектной документации негативно воспринимается персоналом, а сокращение ее объема приводит к потере понимания вопросов проектной деятельности

3. Методологическая ответственность ОУП (управление проектом и/или создание продукта проекта)

- Проблема: формализация методов управления проектами становится недостаточной при отсутствии регламентации технологий создания продукта проекта

4. Классификация проектов, что должно относиться к проектной и операционной деятельности

- Нечеткое определение проекта в организации приводит к излишней полемике и манипулированию подразделениями организации границами проектной деятельности и, соответственно, размытости области необходимого контроля со стороны ОУП





1. Стратегическое планирование развития ОУП

- Проблема: отсутствие утвержденной стратегии развития ОУП приводит к проблемам финансирования информационной системы управления проектами с требованиями обоснования затрат на разных уровнях организации

2. Срок начала внедрения и состав модулей информационной системы управления проектами

- Проблема: отсутствие информационной системы с правильной архитектурой не позволяет обеспечить ОУП достаточную поддержку проектной деятельности и наглядность ее успехов



3. Структура команды внедрения (внешний или внутренний персонал, заказчик проекта)

- Проблема: несбалансированная структура команды внедрения внутренними и внешними консультантами приводит к увеличению сроков внедрения или его прекращению

4. Организационная структура и внутренние процессы ОУП

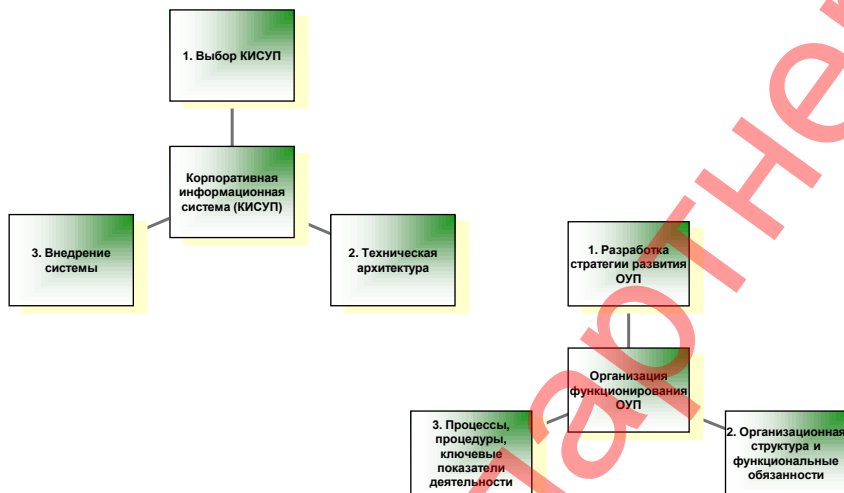
- Проблема: Отсутствие необходимого персонала и/или регламентированных внутренних процедур его работы приводит к невыполнению задач в срок

5. Библиотека проектов

- Проблема: Нерегламентированная структура библиотеки проектов приводит к появлению «Свалки», что приводит к отказу от ее использования. Необходимость утверждения подписями основных проектных документов.



Рекомендации по направлениям снижения рисков



11



Риски и проблемы организаций третьего уровня зрелости

- 1. Утверждение целей создания Офиса Управления Проектами (ОУП) и определение Заказчика проектной деятельности в организации**
 - Проблема: неясное понимание предназначения ОУП в организации (контрольный или сервисный орган) приводит к изоляции ОУП от подразделений компании
- 2. Состав полномочий ОУП и его уровень в организационной структуре компании**
 - Проблема: функциональные руководители не заинтересованы в контроле их деятельности со стороны ОУП и активно противодействуют
- 3. «Состояние духа» персонала организации**
 - Проблема: Отрицательный опыт внедрения проектной деятельности, отсутствие регламентов премирования или невыплаты премий по закрытым проектам приводят к безразличию персонала проектных команд и, как следствие, невыполнению проектов в срок и с требуемым качеством

12

Риски и проблемы организаций третьего уровня зрелости

4. Разработка Бизнес стратегии организации

- Проблема: Недостаточное участие ОУП в процессе разработки Бизнес стратегии организации, нежелание взять на себя ответственность по организации разработки функциональных стратегий приводит к отказу руководства организации от портфельного управления

5. Бюджетирование проектной деятельности

- Проблема: Слабая регламентация процессов обоснования эффективности проектов, недостаточный уровень контроля бюджетов проектов, отсутствие регламентов взаимодействия ОУП с финансовой службой приводят к неопределенности состава портфеля проектов

13

Рекомендации по направлениям снижения рисков



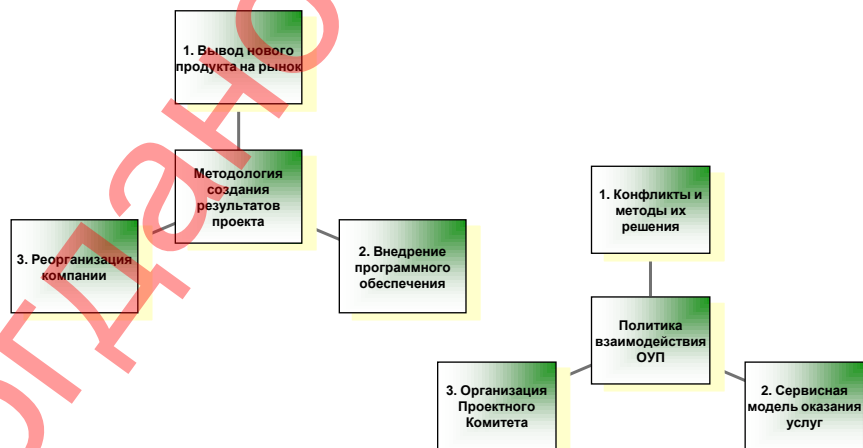
14

Риски и проблемы организаций четвертого уровня зрелости

- 1. Политика взаимодействия ОУП с подразделениями организации**
 - Проблема: неумение или нежелание работать в условиях конфликтов, неспособность организовать неформальные отношения с высшим руководством, недостаточная постоянная самореклама ОУП на различных уровнях управления приводит к смене его руководства
- 2. Сервисная модель оказания услуг корпоративным клиентам**
 - Проблема: взаимодействие ОУП с подразделениями корпорации не достаточно эффективно, если система управления не основана на модели оказания услуг
- 3. Методическая поддержка процессов создания результатов корпоративных проектов**
 - Проблема: инвестиции в управление проектами не эффективны, если не используются методологии создания продуктов, отсутствие или недостаточный контроль ОУП за методологиями создания продуктов приводит к недоверию к проектной деятельности со стороны руководства

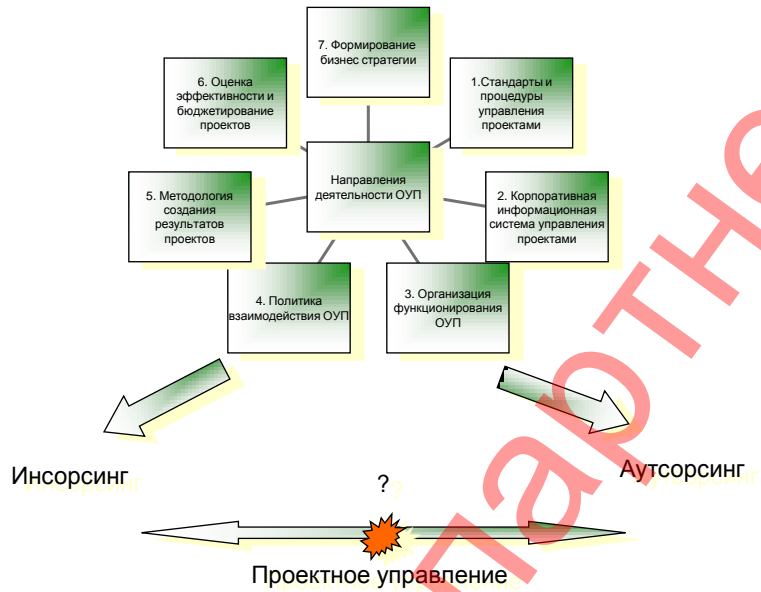
15

Рекомендации по направлениям снижения рисков



16

IV. Выводы



17

VI. Вопросы



18