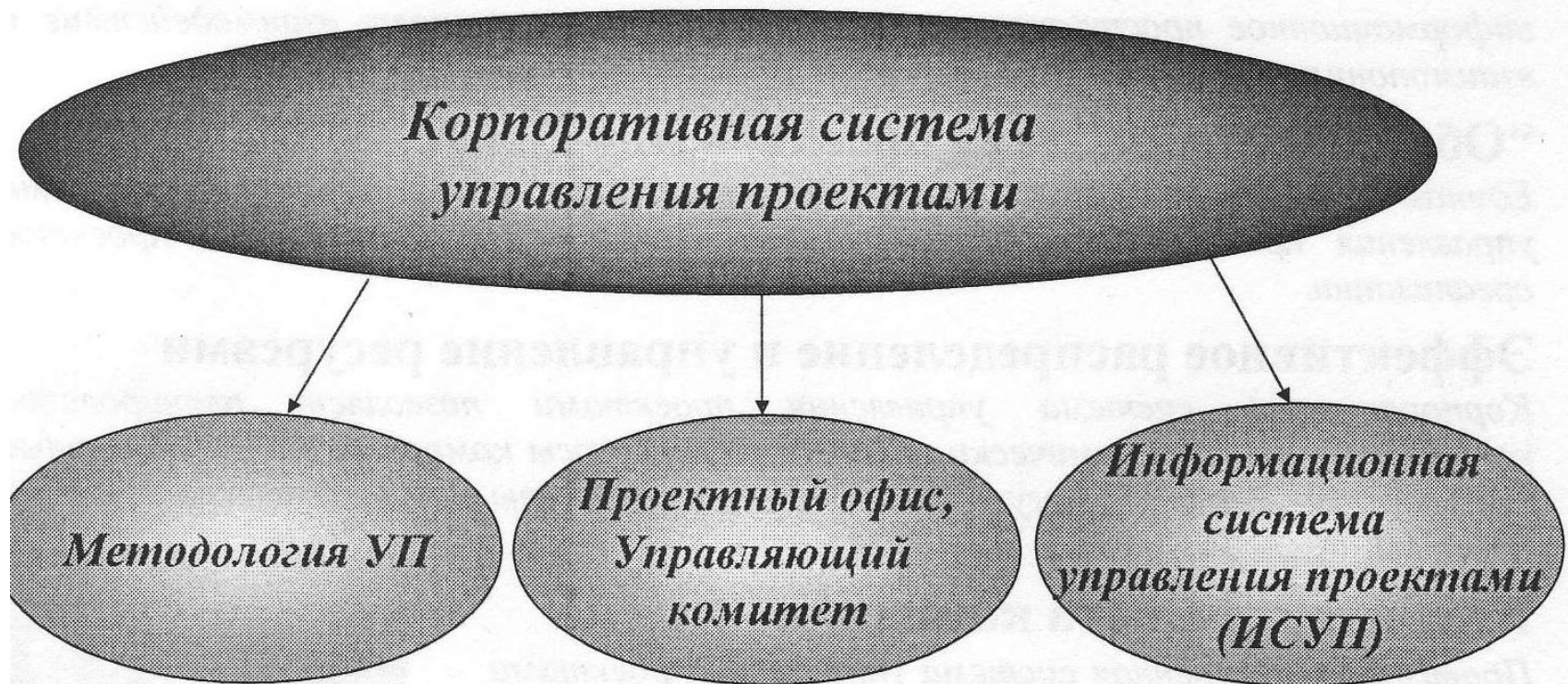


# 3.10 Корпоративная система управления проектами



# ГДЕ НУЖНЫ СТАНДАРТЫ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ?



# ДЛЯ ЧЕГО КОМПАНИИ СОЗДАЮТ КОРПОРАТИВНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ?

## **Введение единой методологии управления проектами**

*Введение единой методологии, шаблонов, глоссария позволяет ввести единое информационное пространство, что существенно повышает взаимодействие и взаимопонимание в проектах.*

## **“Общая картина” всех проектов (Big Picture)**

*Единая корпоративная методология, проектный офис и информационная система управления проектами позволяют вести **On-Line Big Picture** всех проектов организации.*

## **Эффективное распределение и управление ресурсами**

*Корпоративная система управления проектами позволяет планировать, контролировать и динамически распределять ресурсы компании, задействованные в проектах. Ресурсы могут быть перераспределены на критически важные проекты.*

## **Накопление опыта компании**

*Правильно построенная система управления проектами приводит, при активном участии проектного офиса, к сохранению и приумножению опыта и знаний в компании.*



## **Введение единой методологии управления проектами**

*В любой организации собираются люди с различным опытом, в том числе и с опытом управления проектами. Введение единой методологии, шаблонов, глоссария позволяет подвести общий знаменатель под этот опыт, ввести единое понятийное и информационное пространство, что существенно повышает взаимодействие и взаимопонимание в проектах.*

*Для тех же, у кого не было такого опыта – корпоративная методология может служить хорошим руководством, концентрацией опыта компании, приобретенного в других проектах.*

## **“Большая картина” всех проектов (Big picture)**

*Очень часто в компании не существует общей картины хода исполнения проектов на корпоративном уровне. Отдельные куски такой картины есть у руководителей проектов и подразделений, но высшее руководство не имеет общего представления об исполнении и взаимодействии всех проектов компании, что приводит к потере контроля, неэффективному взаимодействию различных проектов, срыву сроков. Единая корпоративная методология, проектный офис и информационная система управления проектами позволяют вести on-line big picture всех проектов организации.*

## **Эффективное распределение и управление ресурсами**

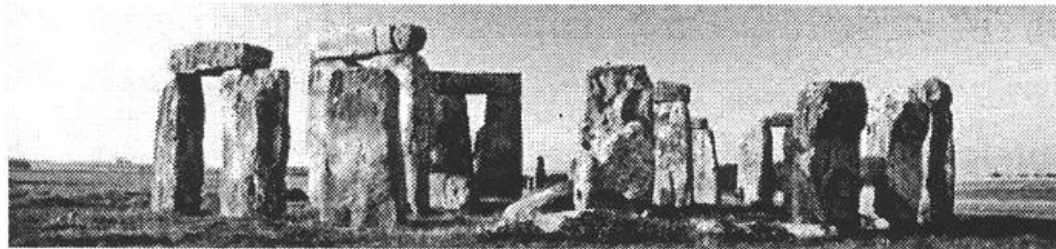
*Корпоративная система управления проектами позволяет планировать, контролировать и динамически распределять ресурсы компании, задействованные в проектах. В этом большую помощь оказывает “большая картина” проектов и ведение всех проектов компании как одного общего мультипроекта. Такое управление ресурсами в проектах позволяет ответить на вопрос, куда расходуются ресурсы компании и как эффективно их распределять между критическими проектами.*

## **Накопление опыта компании**

*Во многих компаниях опыт, приобретенный руководителями проектов, остается их личным опытом. При уходе такого руководителя этот опыт оказывается для компании безвозвратно утерянным, и новый проект приходится начинать с “чистого листа”. Правильно построенная система управления проектами приводит, при активном участии проектного офиса, к сохранению и приумножению опыта и знаний в компании.*

# ОСНОВНАЯ ОШИБКА ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

~~Внедрение начинается с инсталляции  
информационной системы управления  
проектами~~



Вначале нужно создать проектный офис, методологию управления проектами и только потом (можно и одновременно) выбирать и устанавливать ИСУП как вспомогательное средство.

# ЧТО ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬСЯ В КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ?

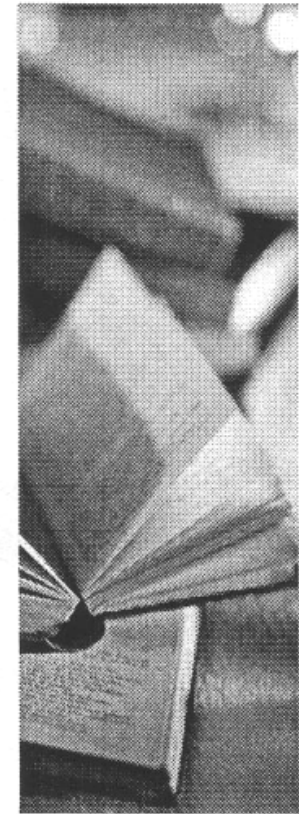
*Корпоративная методология может содержать две части:*

- *рекомендательную;*
- *обязательную для исполнения (регламент).*

*Регламент должен быть утвержден руководством и его исполнение должно контролироваться Проектным офисом.*

*В регламенте должны содержаться (как минимум) требования к инициации, планированию, контролю исполнения и завершению проектов.*

*В регламенте должны быть описаны процедуры контроля изменений в проектах.*



# ЧТО ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬСЯ В КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ?

## Минимальный набор шаблонов:

- *устав проекта (Project Charter)*
- *план проекта (состав может быть определен для каждого класса проектов)*
- *запрос на изменение*
- *бюджет проекта*
- *шаблон закрытия проекта (фазы)*
- ...



# ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО СОЗДАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ

## **От простого к сложному**

*Методология должна развиваться небольшими шагами – невозможно внедрить систему управления проектами за короткое время. Следует начинать с самых простых, действительно необходимых форм и отчетов, и постепенно, шаг за шагом, вводить новые элементы.*

## **Для каждой организации – своя методология**

*Не следует внедрять напрямую чужую методологию – каждая организация имеет свой неповторимый опыт, корпоративную культуру и структуру. Здесь только можно “подсмотреть” и поучиться на чужом опыте.*

## **Только то, что необходимо**

*В обязательной части методологии каждая строчка в шаблоне или требование должны быть обоснованы. Необходимо помнить, что каждый новый отчет – это затраты ресурсов и времени руководителя и участников проекта.*





# ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО СОЗДАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ

## **Методология должна быть согласована**

*Выносите методологию на обсуждение менеджеров проекта и руководителей заинтересованных подразделений – вы сможете ее проверить со всех точек зрения и получить одобрение.*

## **Постоянное обновление**

*Периодически необходимо пересматривать методологию для отражения актуального состояния управления проектами и выпускать новые редакции. Избавляйтесь от лишнего, привносите то, что будет работать!*

## **Консалтинг**

*Пригласите консультанта на принципах образовательного (направляющего) консалтинга: компания выделяет специалиста, который будет в дальнейшем развивать УП в компании и он под руководством консультанта создает систему управления проектами. Такой консалтинг обладает двумя преимуществами:*

- относительно небольшая стоимость услуг;*
- опыт консультанта передается специалистам Заказчика и остается в компании.*

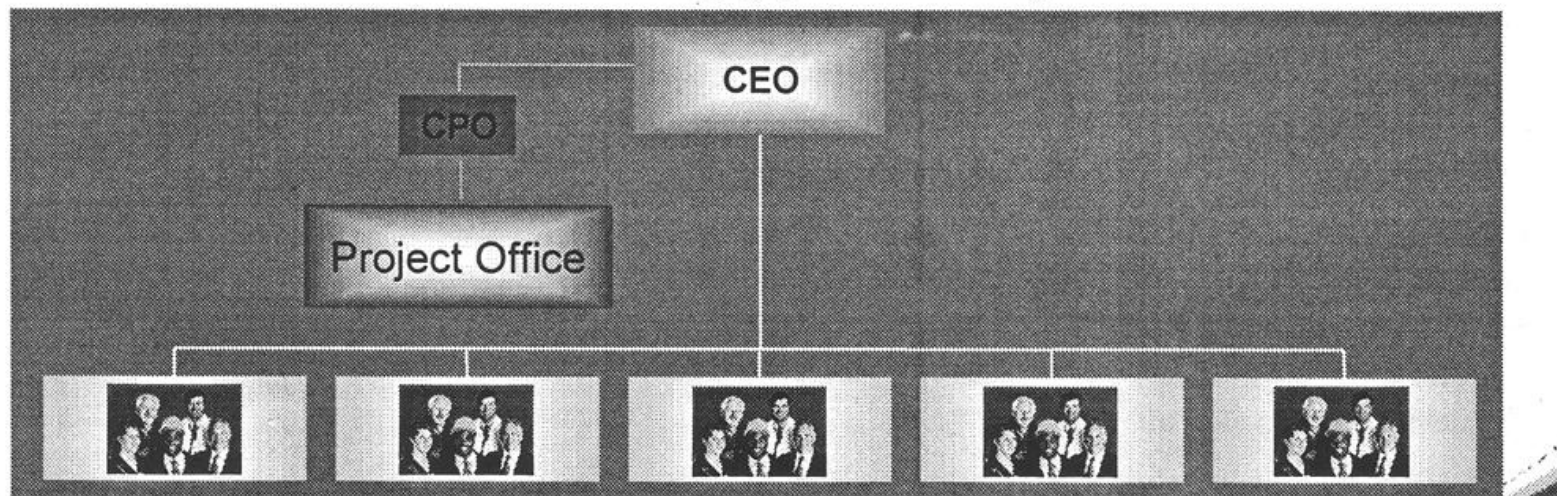


# ПРОЕКТНЫЙ ОФИС И СРО

*В организации кто-то должен развивать корпоративную систему управления проектами.*

*Эту роль выполняет проектный офис и СРО.*

*Как правило, проектный офис подчиняется непосредственно высшему руководству.*



# ФУНКЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

- Создание и развитие корпоративной методологии
- Аналитическая и методологическая помощь руководителям проектов
- Организация обучения персонала и менеджеров
- Ведение архивов проекта, накопление опыта компании
- Администрирование и поддержка ИСУП
- Подготовка отчетов о проектах руководству
- Подготовка вопросов на управляющий комитет
- Управление ресурсами в проектах
- ...



# УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ

Для внутренних проектов бывает сложно идентифицировать Заказчика. В этом случае его роль может играть Управляющий комитет (*Steering Committee*).

Комитет создается руководством компании для принятия управляющих решений в проектах.

В комитет обычно входят представители всех функциональных подразделений.

Для комитета устанавливаются нижняя и верхняя граница принятия решений.

Деятельность комитета определяется Регламентом.



# Основные функции комитета:

- рассмотрение и решение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителей проектов;
- инициация, закрытие проекта, рассмотрение и утверждение запросов на изменения в проектах;
- разрешение ресурсных конфликтов между проектами, определение приоритетов;
- контроль за исполнением проектов;
- ...



# ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

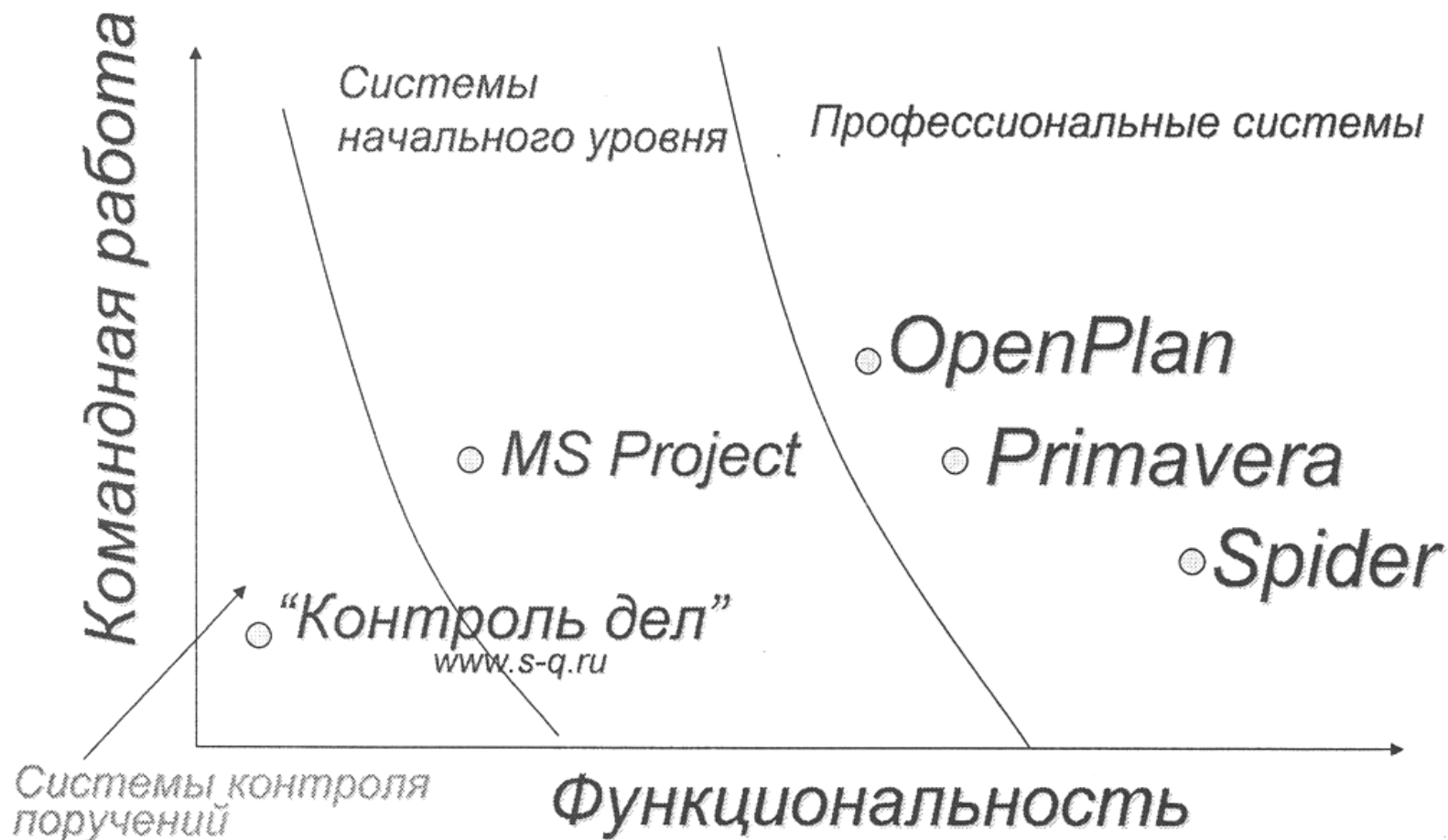
Выбору и внедрению ИСУП должно предшествовать создание методологии УП и Проектного офиса.

ИСУП должна соответствовать:

- потребностям организации;
- уровню квалификации участников и руководителя проекта.

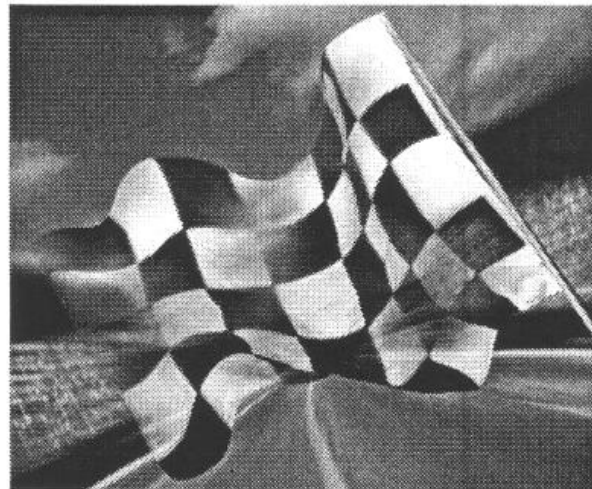


# ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



# ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УП (пример)

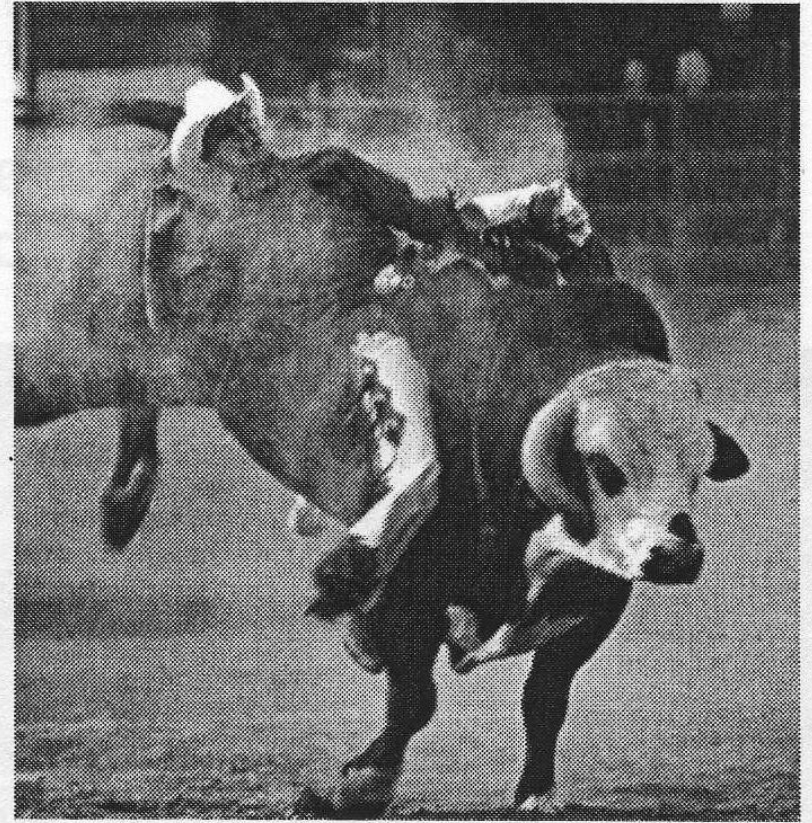
ID	Task Name	Qtr 3, 2000				Qtr 4, 2000			Qtr 1, 2001			Qtr 2, 2001		
		Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
1														
2														
3	Выбор стандарта методологии - PMI													
4	Обучение менеджеров													
5	создание собственной методологии													
6	Запуск проектного комитета													
7	Выбор и запуск ИСУП													





# КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ И УРОКИ

- Поддержка высшего руководства
- Массированное обучение
- Project Office
- Осторожное преодоление сопротивления
- Используйте консультантов...



# СТАНДАРТ ЗРЕЛОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ УП

*PMI разработал и выпустил в 2003 году стандарт зрелости Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).*

*Стандарт предоставляет возможность оценивать уровень зрелости компании в области УП.*

