



**Принципы и подходы к
построению корпоративной
системы управления
проектами, программами и
портфелями проектов**

Владимир Либерзон, PMP

Введение

- Для успешного внедрения корпоративной системы управления проектами, программами и портфелями проектов необходима большая подготовительная работа, связанная с разработкой внутренних стандартов, справочников, регламентов, библиотек, а также других элементов управления, описанных в этой презентации.

Единая система кодирования

- Единая система кодирования проектов, фаз, работ, ресурсов, материалов, типов работ и ресурсов позволит объединять проекты в систему управления портфелем проектов организации, получать кросс-проектные отчеты, обеспечить применение во всех проектах таких отчетов, которые получаются в результате применения стандартных фильтров и группировок.

Единая система кодирования

- Необходимо тщательно продумать, в каких разрезах будет проводиться анализ проектов, представление отчетов, структуризация работ, распределение ответственности и т.д. и создать такую систему кодирования элементов проекта, которая позволит сортировать, группировать, фильтровать информацию и сами элементы проектов в требуемых разрезах.

Типовые Иерархические Структуры Работ

- Набор типовых Иерархических Структур Работ позволит обеспечить единообразные подходы к декомпозиции работ проектов, получать типовые отчеты, ускорит и облегчит компьютерное моделирование проектов, обеспечит быстрое вхождение участников команд управления проектами в новые проекты.

Корпоративные справочники типовых характеристик проектов

- Необходимо, чтобы во всех ведущихся проектах использовались единые оценки для типовых работ, ресурсов, материалов, назначений ресурсов на исполнение типовых операций.
- Система корпоративных справочников, обязательных для использования в проектах компании, обеспечивает единообразие количественных оценок выполняемых работ.

Корпоративные справочники типовых характеристик проектов

- Обычно корпоративные справочники включают:

составляющие стоимости, используемые при бюджетировании и финансовом анализе проектов, программ и портфелей проектов,

характеристики ресурсов и материалов, использующихся в проектах организации,

единичные расценки для типовых работ,

единичные расценки для типовых назначений ресурсов (для сдельной или фиксированной оплаты работ),

Корпоративные справочники ТИПОВЫХ характеристик проектов

расходы материалов на единичных объемах работ и назначений ресурсов, составы бригад, используемых на работах проектов,

квалификации работников (кто какие роли может исполнять)

производительности ресурсов на типовых работах, стандартные календари работ и ресурсов,

а также другие справочники, определяемые спецификой проектов компании.

Библиотека типовых фрагментов проектов

Типовые фрагменты представляют собой небольшие проекты, в которых моделируются основные технологические, а также организационные процессы (например, в строительстве это строительство основных конструктивных элементов, получение различных разрешений, сдача объектов и т.п.), которые встречаются в проектах компании.

Библиотека типовых фрагментов проектов

- При наличии развитой библиотеки типовых фрагментов разработка модели нового проекта сводится к разработке Иерархической Структуры Работ и замене пакетов работ этой структуры на типовые фрагменты, в которых технология производства соответствующих работ уже отображена и количественные характеристики просчитаны.
- Остается лишь связать фрагменты между собой.

Типовые контракты

- Необходимо разработать и типовые контракты, чтобы ускорить процесс контрактации и не допустить возможных ошибок и упущений.

Реестр рисков

- Необходимо создать и постоянно накапливать базу знаний по рискам проектов, как по событиям, так и по неопределенностям (разбросу основных показателей).
- Корпоративные справочники должны включать оптимистические, вероятные и пессимистические версии основных параметров проектов.

Руководство по управлению проектами

- Корпоративное Руководство по управлению проектами регламентирует основные процессы управления проектами, формы документов и регламенты документооборота, структуру ответственности и механизмы принятия решений.
- Необходимо обеспечить единую методику управления проектами в компании, единое понимание требований и процессов.

Корпоративные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов

- Только при наличии развитых корпоративных стандартов управления отдельными проектами, опирающимися на единые корпоративные справочники, базы данных, методики, можно выстроить действительно эффективную систему управления всем портфелем проектов организации.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

- Хорошо продуманная **система мотивации** участников проектов является важным элементом корпоративной системы управления проектами.
- Она служит инструментом для того, чтобы:
 - совместить интересы проектных и функциональных руководителей,
 - сплотить команду управления проектом,
 - заинтересовать исполнителей в успехе проектов,
 - преодолеть неизбежное сопротивление изменениям.

Признаки зрелой системы управления портфелем проектов

- 1) Работающие процедуры инициации проектов
- 2) Ведение реестра проектов
- 3) Наличие единой системы кодирования, нормативных баз, стандартов, обязательных для применения во всех проектах
- 4) Наличие корпоративных стандартов управления проектами, описанных в Руководстве
- 5) Наличие организационной единицы, куда стекается информация о всех проектах организации (Проектного офиса), и которая наделена полномочиями управлять ресурсами организации

Процедуры инициации проектов

- 1) Выдвижение идеи,
- 2) Санкционирование проработки идеи
- 3) Разработка ТЭО
- 4) Включение в портфель потенциальных проектов
- 5) Экспертиза проекта в Отделе управления портфелем Проектного офиса
- 6) Присвоение предварительного ранга (приоритета)
- 7) Представление проекта в Инвестиционный Комитет (может быть другое название)

Показатели экономической эффективности проектов

К основным экономическим показателям, по которым оценивается экономическая эффективность инвестиций относятся:

- **Чистый Дисконтированный Доход** (Net Present Value),
- **Внутренняя Норма Доходности** (Internal Rate of Return),
- **Срок окупаемости** (Payback Period).

Приоритеты бизнес проектов

- Оценка бизнес проектов производится по перечисленным показателям, а вот которым из них отдается предпочтение, зависит от политики организации:
- Осторожная организация прежде всего задумывается о скорейшей окупаемости инвестиций и минимизирует риски,
- Организация, склонная к риску, прежде всего смотрит на ВНД.

Другие показатели

- На самом деле экономические показатели - не единственные, принимаемые во внимание. Хотя почти все можно каким-то образом к экономике свести, но это не всегда просто.
- В частности, проекты могут проигрывать по экономическим показателям, но быть политически или социально важными, более соответствовать стратегическим целям организации и т.п.

Другие показатели

- Поэтому часто бывает полезно использовать бальную комплексную оценку проектов, базируясь на весах (важности для вас) отдельных показателей и оценки проектов по этим показателям.
- Пример такой оценки представлен на следующем слайде.

Взвешенная оценка проекта

Показатель	Важность показателя	Оценка проекта	Взвешенная оценка
ВНД	8	7	56
Срок окупаемости	6	4	24
Политическое значение	3	6	18
Социальное значение	5	7	35
Соответствие стратегическим целям	10	6	60
ИТОГО			193

Критерии эффективности

- Важно иметь ясный и единственный критерий эффективности (успешности) проекта и портфеля проектов.
- Наличие множества критериев, часто противоречивых, затрудняет управление и делает принятие решений субъективным.

Роль Проектного офиса

- Оценка проекта, сделанная в отрыве от других ведущихся в организации проектов, требует экспертизы. Возможно необходимые в проекте ресурсы задействованы в других проектах и это отразится на сроках исполнения нашего проекта, возможно финансовые ограничения не позволят выполнить проект так быстро, как казалось при анализе отдельного проекта и т.п.

Роль Проектного офиса

- Поэтому предварительная оценка сроков выполнения проекта и его экономической привлекательности уточняется Проектным офисом посредством включения модели проекта в модель всего портфеля организации.
- В результате можно оценить не только показатели рассматриваемого проекта, но и его влияние на исполнение других проектов организации.

Роль Проектного офиса

- Например, может оказаться, что Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составит, например, 5 млн единиц, но включение проекта в портфель задержит реализацию ряда других проектов, у которых ЧДД снизится на 3 млн единиц.
- Таким образом, включение проекта в портфель принесет всего 2 млн единиц ЧДД, а не 5.

Роль Проектного офиса

- На модели портфеля проектов можно проиграть различные сценарии, определить как отразится на показателях деятельности организации (как правило, финансовых) та или иная расстановка приоритетов отдельных проектов и программ.
- В Проектном офисе разрабатывают оптимальные сценарии реализации проектов и программ, распределяют ресурсы и финансирование в соответствии с этими сценариями.

Роль Проектного офиса

- Менеджеры проектов и программ получают из Проектного офиса окончательные планы реализации своих проектов, составленные с учетом потребностей других проектов организации, ограниченности ресурсов, приоритетов различных проектов.
- Если проект входит в портфель, то его управление может происходить лишь «с оглядкой» на потребности в ресурсах других проектов портфеля.

Уровень зрелости

- Внедрение полноценной системы управления портфелем проектов организации означает достижение высшего уровня зрелости и подразумевает наличие корпоративных стандартов, баз данных и процедур для управления проектами, программами и портфелем.

Управление по трендам

- При наличии большого количества одновременно ведущихся проектов необходимо иметь ясные интегральные индикаторы, своевременно информирующие о возникающих проблемах и необходимости корректирующих воздействий.
- Такими индикаторами являются тренды основных показателей.

Управление по трендам

- Негативные тренды указывают на наличие текущих проблем, требующих внимания руководства, даже если со статусом проекта все в порядке.
- Наилучшими интегральными показателями состояния проектов и портфеля проектов являются тренды вероятности выхода на запланированные показатели.

An aerial, high-angle view of a dense urban skyline, likely New York City. The image shows a vast expanse of skyscrapers and mid-rise buildings, with some green spaces visible in the lower-left quadrant. The text "Спасибо за внимание" is overlaid in the center in a large, black, sans-serif font. In the background, a building with the "American Express" logo is visible on the left, and a building with the "Citigroup" logo is prominent on the right. The overall scene is captured in a slightly hazy, high-angle perspective.

Спасибо за внимание