

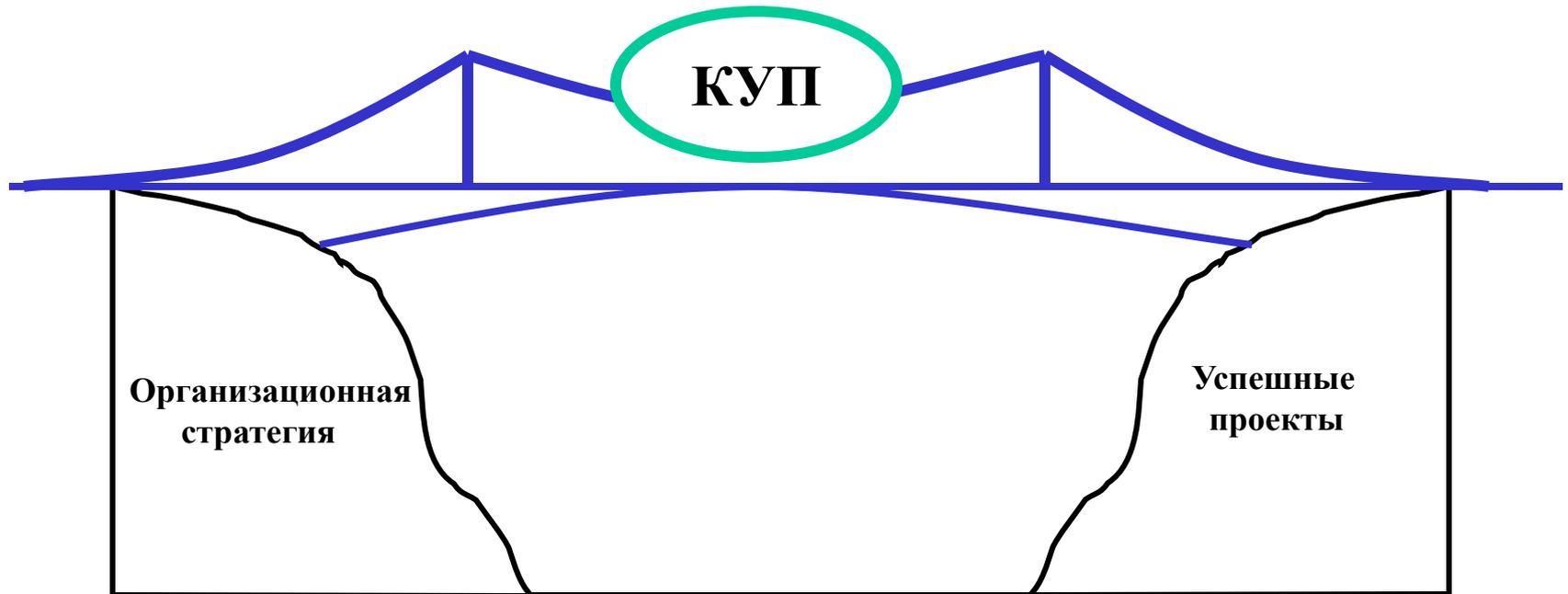
**К о р п о р а т и в н о е  
у п р а в л е н и е  
п р о е к т а м и  
М а с т е р - к л а с с**

**Ильина Ольга Николаевна,**

**зам. директора Высшей школы управления проектами  
доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ, к.т.н.,  
PMP(PMI), CRM (IPMA/ COBNET)**

**В ы с ш а я ш к о л а  
у п р а в л е н и я  
п р о е к т а м и**

Корпоративное управление проектами (КУП)– это систематическое управление проектами, программами и портфелями, направленное на достижение стратегических целей.



# Корпоративная система управления проектами (КСУП)

*КСУП – это комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами, программами и портфелями проектов в компании.*



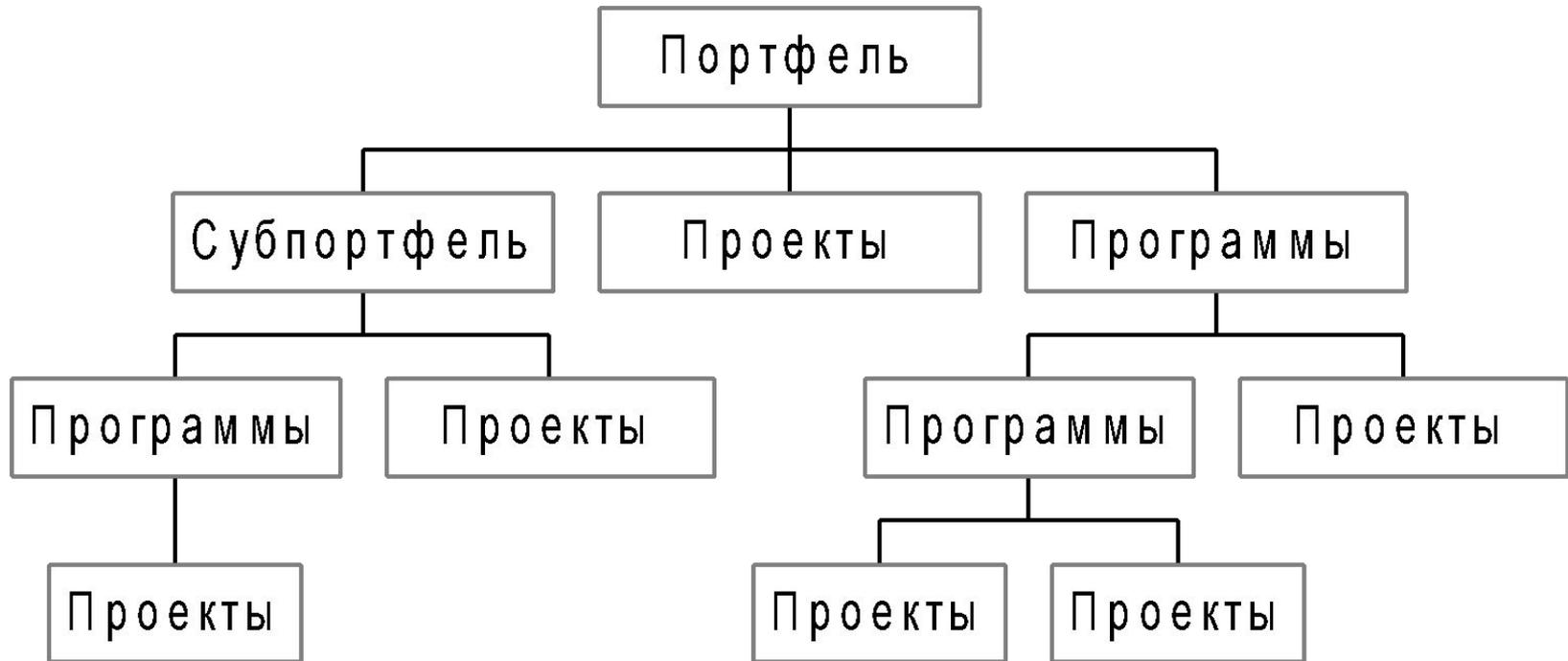
## Основные компоненты КСУП

- Организационная структура
- Процессы управления
- Методические документы (методика оценки,..)
- Шаблоны документов
- Информационная система (программные средства, рабочие места в соответствии с ролями, инструкции)
- Глоссарий

# Организационный контекст корпоративного управления проектами



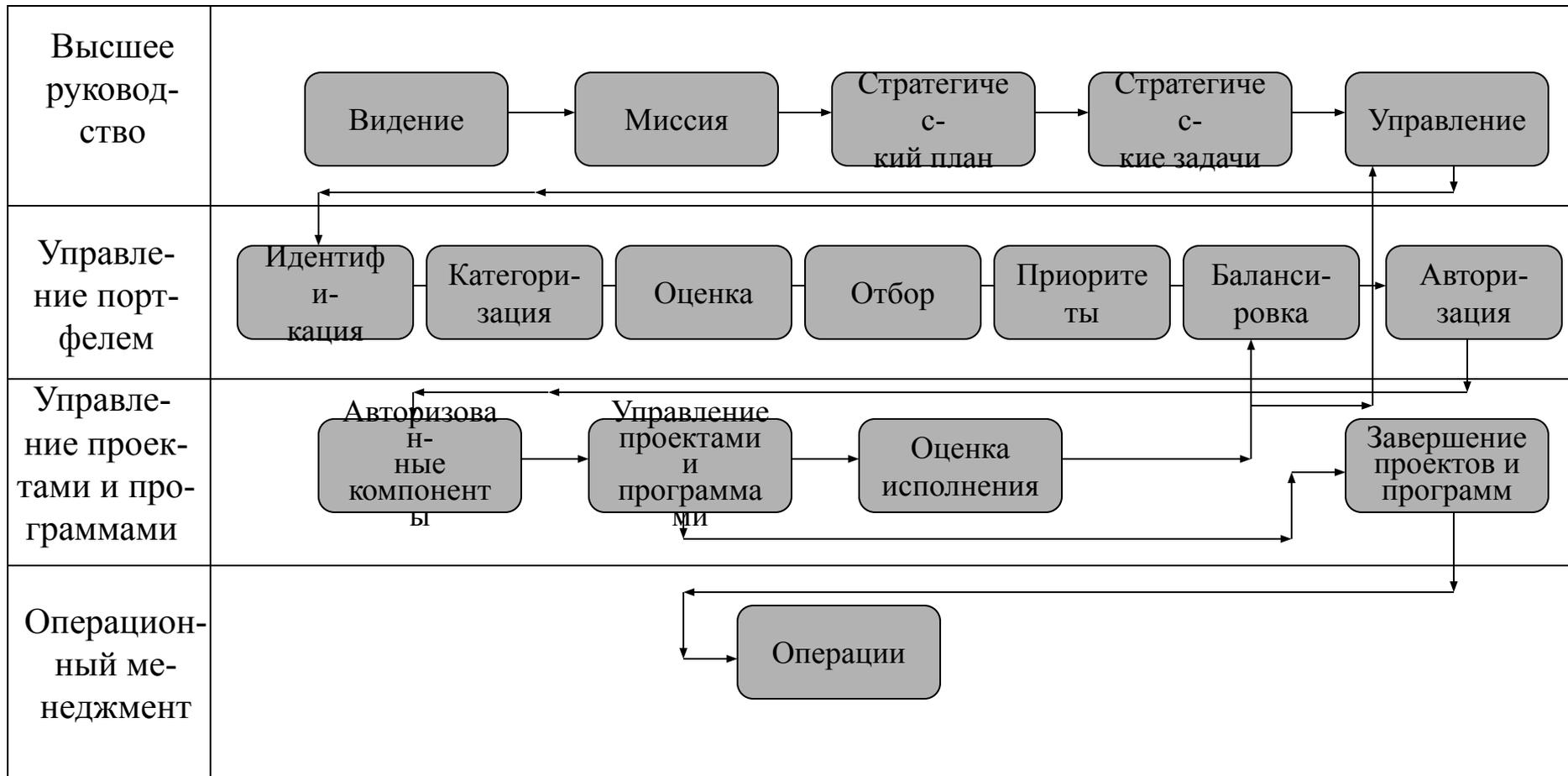
# Взаимосвязь портфеля, программ и проектов



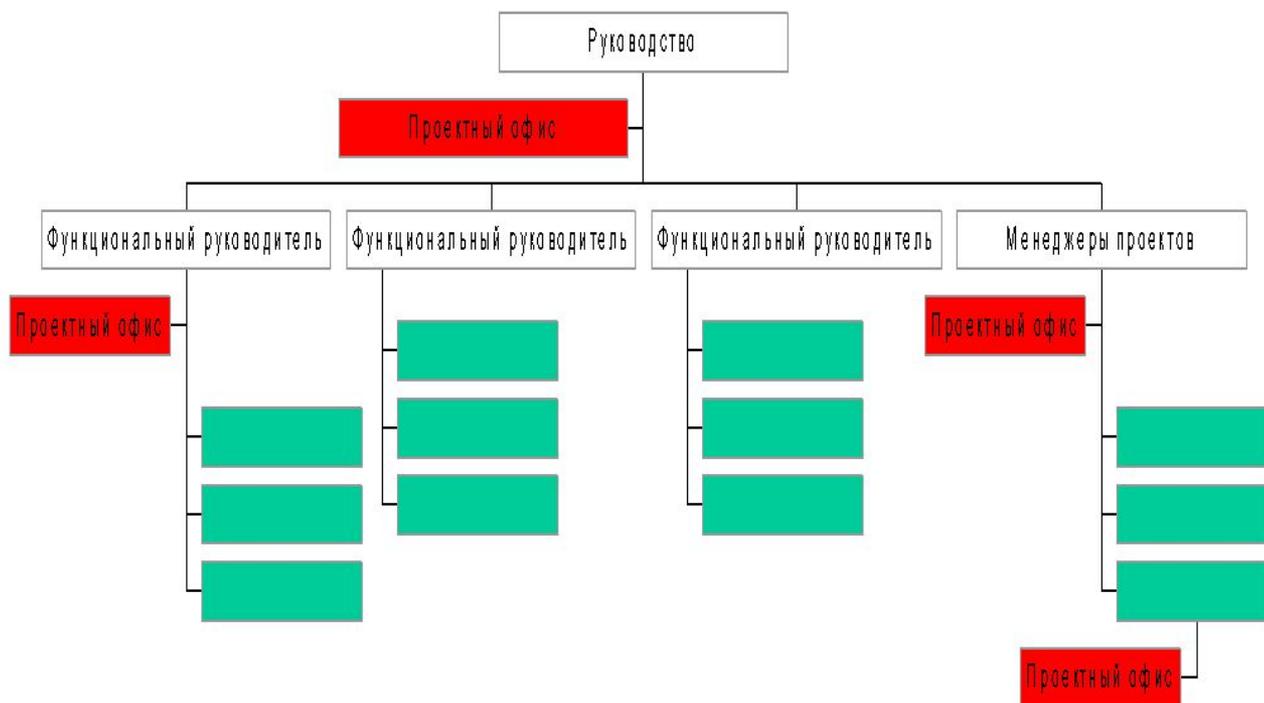
# Кто участвует в корпоративном управлении проектами?

- *Высшее руководство*
- *Менеджмент, отвечающий за организационную стратегию*
- *Менеджмент портфелей*
- *Члены офиса управления портфелем*
- *Менеджеры программ*
- *Менеджеры проектов и члены проектных команд*
- *Сотрудники офисов управления проектами/программами*
- *Заказчики и прочие стейкхолдеры*
- *Функциональные менеджеры*
- *Преподаватели, обучающие управлению проектами*
- *Консультанты и специалисты по управлению проектами, программами и портфелями*

# Управление портфелем проектов в компании



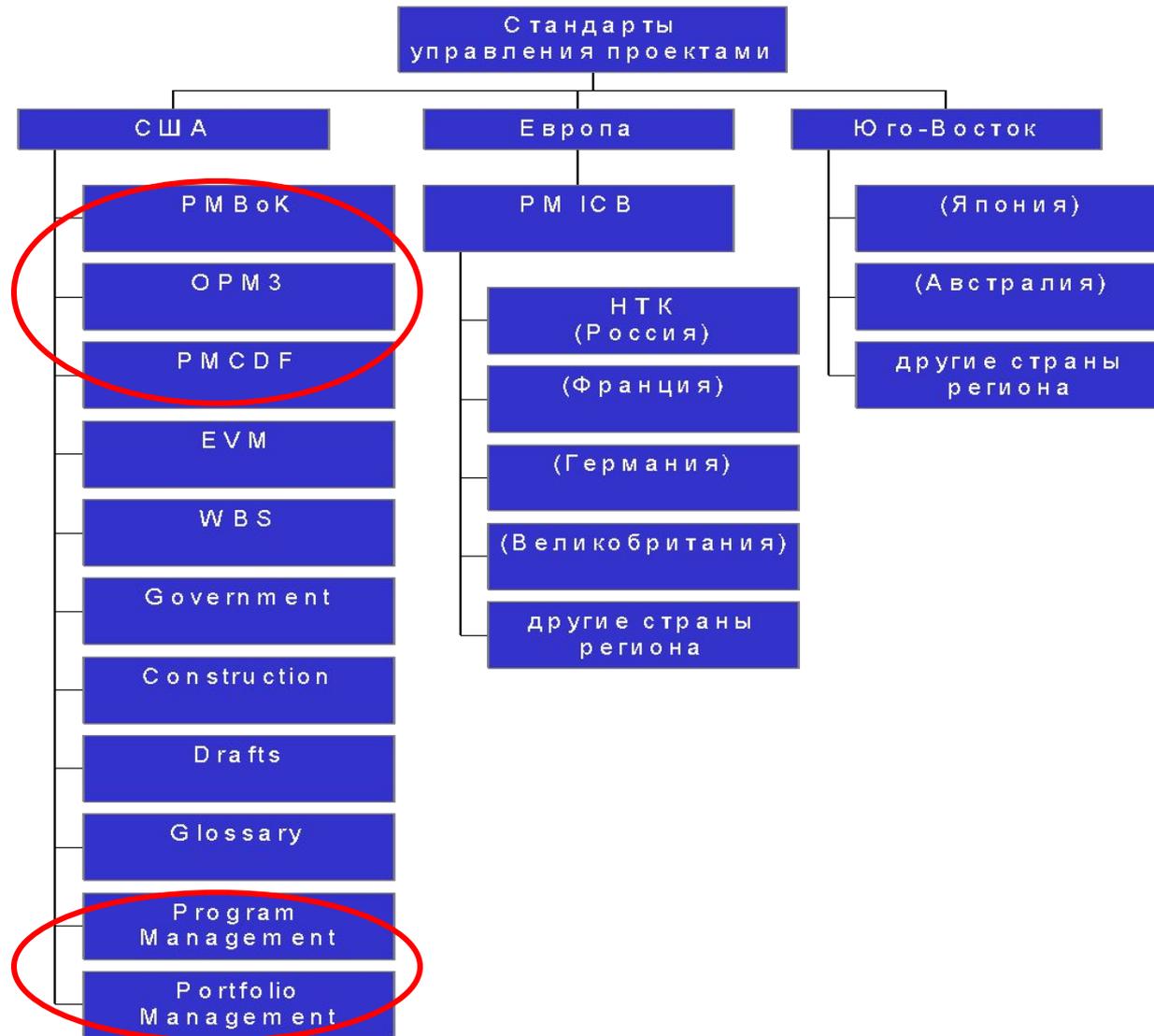
Проектный офис – это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов.



# Функции проектного офиса

- Поддержание в актуальном состоянии методологии управления проектами компании и контроль ее выполнения
- Функциональное и техническое администрирование ИСУП
- Обучение менеджеров проектов ведению проектов с использованием методологии и ИСУП
- Мониторинг графиков проектов
- Ведение реестра проектов
- Ведение архива проектов
- Канцелярия
- Анализ состояния проектов и предоставление аналитических отчетов

# Международные стандарты по управлению проектами



**Организационное управление проектами** – это применение знаний, навыков, инструментов и методов к организационной и проектной деятельности для достижения целей организации посредством проектов.

**Организационная зрелость по управлению проектами** – это степень, в которой организация применяет организационное управление проектами.



# Модели оценки зрелости проектного управления



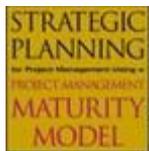
**CMMI** ориентирована на область проектирования и разработки программных систем



**ProjectFRAMEWORK** – для каждого уровня зрелости устанавливает цели и показывает пути, которыми они могут достигнуты. Основана на PMI PMBOK



**Berkeley PM Maturity Model** – оценивает 8 областей знаний, делает акцент на рекомендациях для перехода с уровня на уровень



**Project Management Maturity Model** Гарольда Керцнера - описывает 5 уровней, содержит тесты, акцент на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса



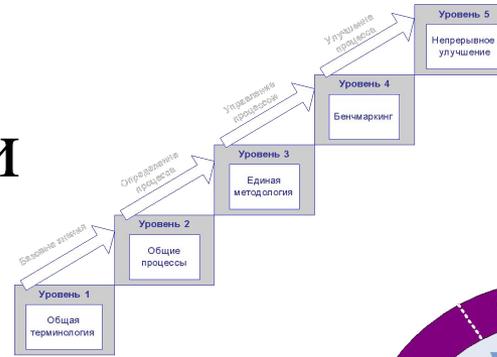
**PMMM** позволяет измерять уровень зрелости и показывает перспективу для перехода на более высокие уровни. Основана на PMI PMBOK



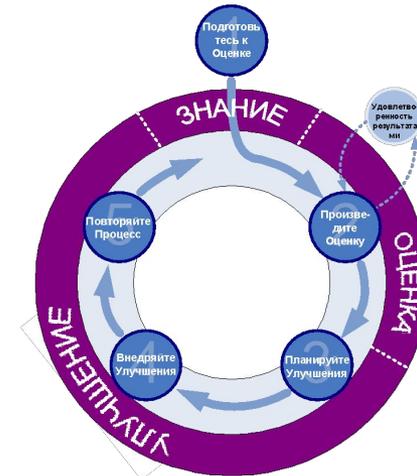
**OPM3** основана на сравнении с практиками наиболее зрелых компаний (нет в явном виде установленных уровней зрелости).

# Типы моделей зрелости

- Ступенчатые модели



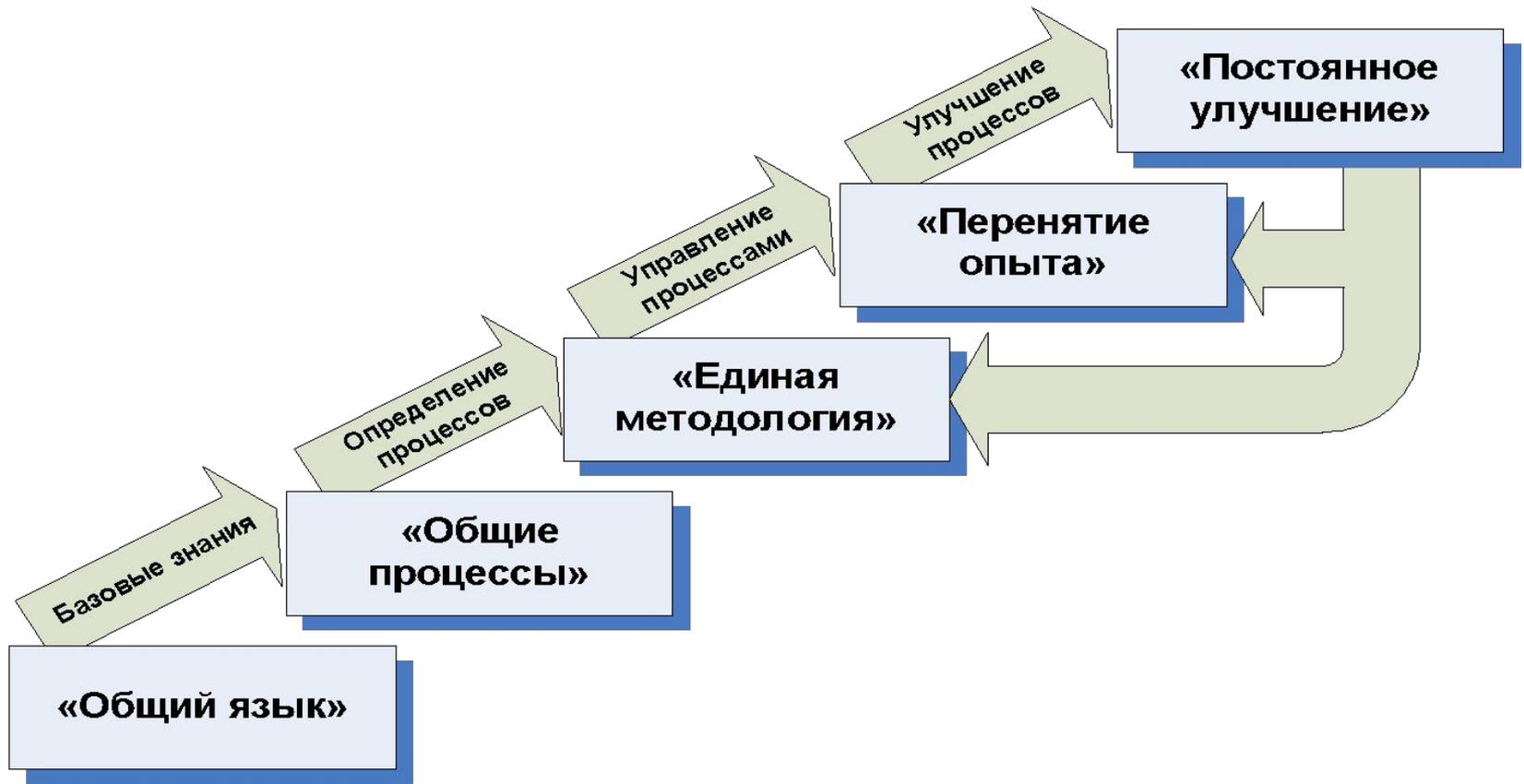
- Непрерывные модели



- Паутинковые



# Модель зрелости Гарольда Керцнера



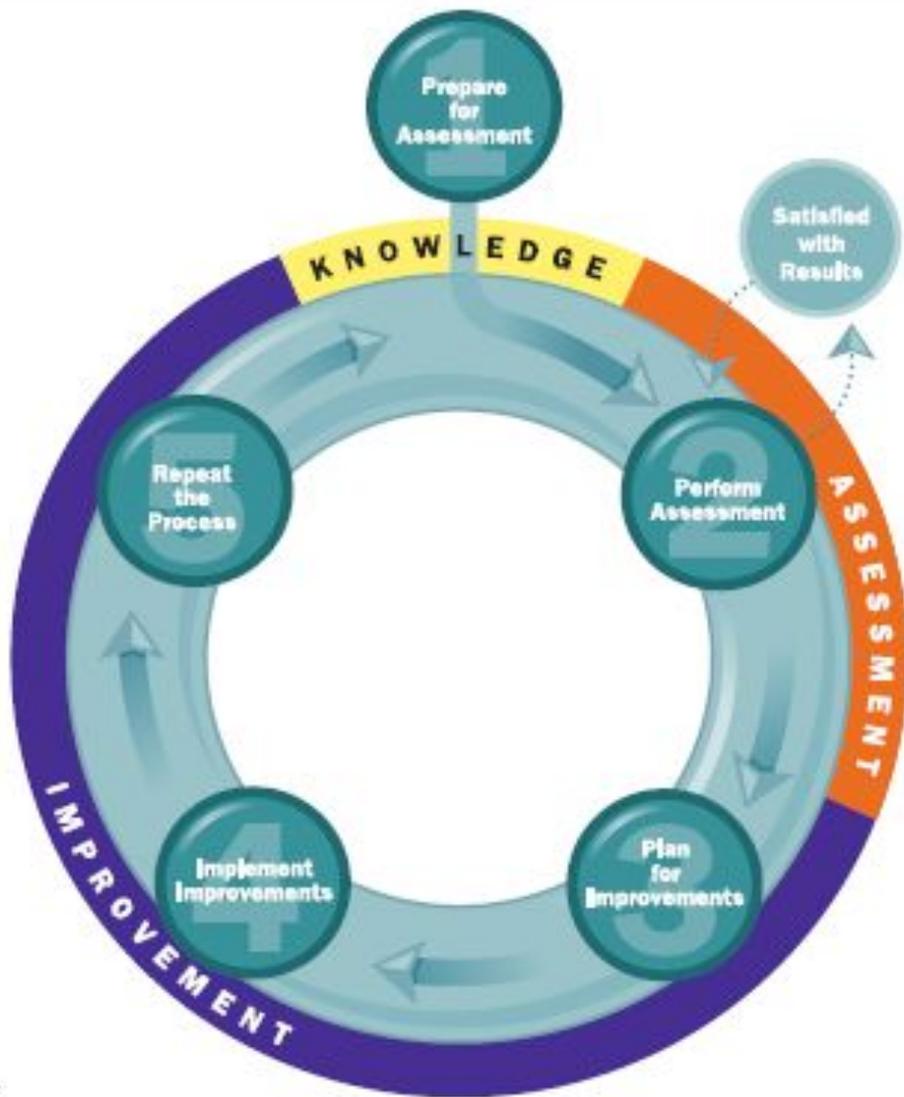
# PMMM - Project Management Maturity Model



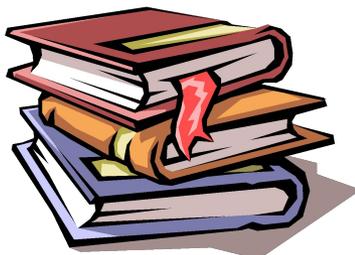
## Project Management Maturity Model

Уровни зрелости проектного управления	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
	Первоначальные процессы	Процессы и стандарты структурированы	Наличие организационных стандартов и единых, установленных процессов	Процессы используются на высшем уровне управления	Наличие процессов по оптимизации проектной деятельности.
Управление интеграцией проекта	Нет установленных практик, стандартов или ПроФ. Работы организуются и выполняются под конкретные задачи/проекты.	Существуют базовые документированные процессы для планирования и предоставления отчетности по проектам. Руководство привлекается/участвует только в крупных (оказывающих значительное влияние на всю компанию в целом) проектах.	Мероприятия по интеграции проекта выполняются, используя процедуры и стандарты, принятые в компании. ПроФ начинает выполнять задачи по интеграции всей информации и данных по проекту.	Процессы УП используются во всех проектах в рамках компании и интегрируются с другими организационными/корпоративными процессами. Решения принимаются с использованием эффективных метрик.	В проектах используются процедуры по улучшению процесса управления интеграцией. Извлеченные из проектов уроки регулярно анализируются и используются для более эффективного документирования процессов.
Управление содержанием проекта	Существуют общие положения с требованиями к ведению бизнеса. Незначительно/либо отсутствие управления содержанием и документирования. Руководство информируется только по ключевым точкам/этапам проекта.	Существуют общие процессы по управлению содержанием. Инструменты управления содержанием применяются только на крупных и значимых проектах.	Все процессы управления проектами документированы и используются в большинстве проектов. Заинтересованные лица активно принимают участие в принятии решений касательно содержания проекта.	Процессы УП используются во всех проектах. Управление проектом осуществляется с использованием данных, информации, извлеченной из других проектов.	Эффективные метрики способствуют принятию решений по содержанию проекта на необходимых уровнях руководства. Упор делается на извлечении пользы для компании.
Управление сроками проекта	Нет установленных стандартов по планированию и составлению графика работ. Отсутствие документации затрудняет эффективное/успешное выполнение проектов.	Существуют общие процессы, однако они не требуются для планирования графика работ. Стандартное планирование и составление графика работ используется в крупных, значимых проектах.	Процессы по управлению временем документированы и используются в большинстве проектов. Широкая система интеграции в организации включает в себя межпроектные взаимосвязи.	Управление сроками в проекте использует предыдущие данные по проектам для прогнозирования результатов. Решения руководства основываются на эффективности и эффективных метриках.	Существуют процедуры по улучшению процессов управления временем. Извлеченные уроки регулярно анализируются и используются для более эффективного документирования процессов.
Управление стоимостью проекта	Нет установленных практик или стандартов. Документация по затратам проекта составляется под конкретные задачи и команда управления проектом использует неформальные практики в процессе УП.	Существуют процессы по оценке затрат, предоставлению отчетности и измерению эффективности/результативности. Процессы управления затратами используются в крупных, значимых проектах.	Процессы управления затратами стандартизованы в рамках всей компании и используются почти во всех проектах. Учет затрат полностью интегрирован с базой данных по ресурсам, расположенной в ПроФе.	Планирование и контроль затрат интегрирован с ПроФ, а также с системами учета финансов и человеческих ресурсов. Стандарты связаны с организационными процессами.	Извлеченные уроки способствуют улучшению документирования процессов. Руководство активно использует эффективные метрики для принятия решений.
Управление качеством проекта	Нет установленных стандартов или практик по обеспечению качества в проектах. Руководство находится в процессе обсуждения, что им следует понимать под терминном «качество».	В компании утверждена общая организационная политика по обеспечению качества в проектах. Руководство компании стимулирует/содействует применению данной политики лишь в крупных, очевидных проектах.	Процессы управления качеством документированы и утверждены в рамках компании как единый стандарт. Руководство вовлечено в контроль над соблюдением качества практически во всех проектах.	Ко всем проектам предъявляются требования по использованию стандартных процессов по планированию управления качеством в проекте. ПроФ осуществляет контроль и координацию стандарта качества.	Процесс обеспечения качества включает в себя методические рекомендации для включения/учета улучшений в самом процессе. Решения по качеству продукта принимаются на основе метрик.
Управление человеческими ресурсами проекта	Нет возобновляемых процессов по планированию и распределению человеческих ресурсов в проектах. Проектные команды формируются под конкретные задачи. Нет учета загруженности и стоимости	В компании существуют самовозобновляющиеся процессы по планированию и управлению человеческими ресурсами. Контроль/учет ресурсов ведется только на крупных проектах.	Большинство проектов ведутся с использованием процессов по управлению персоналом. Программа профессионального роста формирует карьерную дорожку в области управления проектами.	Прогнозирование ресурсов используется при планировании и присвоении приоритетности проектам. Деятельность членов проектной команды отслеживается и учитывается в процессе карьерного роста.	Процесс обязывает команды документировать извлеченные из проекта уроки. Улучшения включаются в процесс управления человеческими ресурсами.
Управление коммуникациями	Процесс управления коммуникациями инициируется под конкретные задачи, вследствие чего управление в проектах подразумевает	В компании установлены базовые/общие процессы. Крупные проекты ведутся согласно принятым процессам, происходит предоставление	Активное вовлечение руководства компании в обзоры проектной деятельности. Большинство проектов ведутся с использованием официального плана управления	План управления коммуникациями используется во всех проектах. Планы управления коммуникациями интегрированы с корпоративной системой	Используются процессы по оптимизации и долгосрочному планированию улучшения/повышения эффективности в области

# Цикл ОРМЗ



- **Шаг 1:**  
Подготовка к оценке
- **Шаг 2:**  
Оценка
- **Шаг 3:**  
Планирование улучшений
- **Шаг 4:**  
Реализация улучшений
- **Шаг 5:**  
Повторение шага 2



Электронная  
библиотека



Дистанционное  
обучение



Карьерное  
развитие



Справочная  
служба



Тренинги

**КОРПОРАТИВНАЯ  
СРЕДА ЗНАНИЙ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**



Наставничество



Портал знаний



Тестирование

«Опубликованные данные по компаниям, включая AT&T, Boeing, Hewlett Packard, IBM and GM, свидетельствуют, что непосредственными результатами от внедрения процессов организационного управления проектами являются:

- уменьшение времени вывода продукта на 30-65%,
- дефекты и переделки снизились на 35-75%,
- содержательные и инжиниринговые изменения снизились на 45-68%,
- средние прибыли возросли на 6%,
- рентабельность инвестиций возросла в отдельных случаях на 20%.»

*“Development of project management systems”, Anthony Eve. – Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, vol.39 №2, 2007*

# Совокупный эффект от КУП

## **- эффективность на уровне управления отдельными проектами, реализованными в рамках КУП;**

Эффект здесь достигается за счет сокращения сроков и затрат при реализации проектов, а также повышения качества выполнения работ и, как следствие, удовлетворенности заказчика, что в свою очередь обеспечивается идентификацией и стандартизацией процессов управления проектом, созданием соответствующей информационно-технологической инфраструктуры и т.д.

## **- эффективность на уровне управления портфелем проектов КУП;**

Эффект обусловлен повышением эффективности использования ограниченных ресурсов организации при правильном отборе и одновременной реализации нескольких проектов и выражается в увеличении производительности организации при выполнении проектов. Фактически, теми же ресурсами организация может выполнить большее число проектов.

# Оценка эффективности КУП на основе концепции зрелости:

- **уровень 1** – эффективность КУП не оценивается, фактически, речь идет пока только об инвестициях в создание КУП, финансовые результаты еще не могут быть достигнуты;
- **уровень 2** – эффективность КУП определяется как сумма эффектов по отдельным проектам, осуществленным с применением методологии и инструментария управления проектами, и выполненным успешно в терминах сроков, стоимости и качества;
- **уровень 3** – возникает синергетический эффект, и эффективность КУП уже не является арифметической суммой эффектов от отдельных проектов. На этом уровне эффективность КУП определяется повышением эффективности использования ограниченных ресурсов организации за счет методов управления портфелем проектов. Эффективность КУП на этом уровне заключается в создании таких условий, когда в компании правильным образом выполняются правильные проекты;
- **уровень 4 – 5** – происходит гармонизация баланса «операции – проекты» на уровне организации; эффективность КУП может быть напрямую связана с финансовыми показателями состояния компании.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**  
**ВОПРОСЫ?**