



Основные этапы внедрения корпоративного управления строительными проектами

Владимир Либерзон, РМР
Технологии управления
Спайдер

Введение

- Для успешного внедрения корпоративного управления строительными проектами 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.

Типовые Иерархические Структуры Работ

- Набор типовых Иерархических Структур Работ позволит обеспечить единообразные подходы к декомпозиции работ проекта, 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,
 - характеристики ресурсов и материалов,
 - составы бригад, используемых на работах проектов,
 - единичные расценки для типовых работ,
 - единичные расценки для типовых назначений ресурсов (для сдельной оплаты),
 - расходы материалов на единичных объемах работ и назначений ресурсов,
 - производительности ресурсов на типовых работах,
 - а также другие справочники, определяемые спецификой проектов компании.

Библиотека типовых фрагментов проектов

- Типовые фрагменты представляют собой небольшие проекты, в которых моделируются основные технологические процессы строительства (например, строительство наружных стен, внутренних стен, перекрытий), а также организационные процессы (получение различных разрешений, сдача объектов и т.п.), которые встречаются в проектах компании.

Библиотека типовых фрагментов проектов

- При наличии развитой библиотеки типовых фрагментов разработка новой модели строительства 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, структура ответственности и механизмы принятия решений.
- Необходимо обеспечить единую методику управления проектами в компании, единое понимание требований и процессов.

Пилотный проект

- Распространение разработанных методологий, стандартов, оценок на все проекты компании следует после обкатки в пилотном проекте.
- В качестве пилотного проекта рекомендуется выбрать один из типовых проектов компании, по которому продвижение еще не слишком велико, в частности еще не заключены контракты.

Управление пилотным проектом

- Следует провести управление пилотным проектом согласно принятым методикам и оценить необходимость внесения изменений в разработанные корпоративные стандарты.
- После необходимых корректировок на базе практического опыта их можно будет принять в качестве корпоративных стандартов не только для пилотного проекта, но и для всех проектов компании.

Корпоративное управление проектами

- По результатам применения в пилотном проекте скорректированное Руководство по управлению проектами может быть утверждено в качестве корпоративного стандарта и принято решение о внедрении разработанной системы управления проектами в масштабах организации.

Проектный Офис

- Внедрение корпоративной системы управления проектами подразумевает создание Проектного Офиса и внедрение управления всем портфелем проектов компании.
- Эта стадия внедрения требует определенных организационных изменений и вовлечение руководства в управление портфелем проектов.

Проектный Офис

- Проектный офис обычно состоит из следующих отделов:
 - Методологический
 - Аналитический
 - Архивный
 - Мультипроектного управления или управления портфелем проектов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Разрабатывает, актуализирует и внедряет корпоративные стандарты управления проектами, включая систему мотивации,
- Организует обучение,
- Осуществляет внутренний консалтинг,
- Разрабатывает и ведет внутренние справочники, базы данных, библиотеки типовых фрагментов, реестр рисков и т.п.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Ведет компьютерные модели проектов,
- Помогает менеджерам проектов в разработке планов, анализе исполнения и принятии решений,
- Готовит отчетность и распределяет информацию между участниками проектов.

АРХИВНЫЙ ОТДЕЛ

- Ведет архивы проектной документации,
- Организует библиотеку архивов прошлых проектов, готовых для анализа и изучения накопленного опыта – важных инструментов для эффективного вхождения новых менеджеров в систему управления проектами и снижения рисков.

ОТДЕЛ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Управляет портфелем проектов,
- Определяет приоритеты проектов и распределяет общие ресурсы и финансирование исходя из приоритетов организации в целом,
- Разрешает конфликты между проектами исходя из интересов организации в целом.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА

- Внедрение системы управления проектами подразумевает определенные организационные изменения и перераспределение ответственности, в частности, внедрение **матричной структуры** управления проектами.
- В такой структуре у менеджеров проектов появляются полномочия **прямого** руководства участниками проекта из различных функциональных подразделений.

КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Корпоративная система управления проектами может быть успешно внедрена только при наличии в организации:
 - Корпоративных стандартов,
 - Системы мотивации участников проектов,
 - Необходимых инструментов (программных средств),
 - Поддержки руководства

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

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

ПОДДЕРЖКА РУКОВОДСТВА

- **Успех внедрения напрямую зависит от степени поддержки руководства!**
- Сопротивление персонала – неизбежность при внедрении в организации любых изменений, и управление проектами – не исключение.
- Не все в организации будут заинтересованы в повышении прозрачности управления, контроле за использованием ресурсов и затратами.
- Именно руководство заинтересовано в этом больше других и оно должно демонстрировать свою приверженность внедрению системы управления проектами, чтобы если не снять, то ослабить сопротивление внутри организации.

Этапы внедрения системы управления проектами

- 1) Обучение руководства и планирование внедрения
- 2) Разработка прототипов корпоративных стандартов и справочников
- 3) Отработка системы на пилотном проекте
- 4) Внедрение управления портфелем проектов и системы управления проектами в организации
 - Продолжительность внедрения системы в большой организации – примерно 1.5-2 года, в первом пилотном проекте – от 4-х месяцев.

Спасибо за внимание!

- У нас мало времени для обсуждения, но буду рад ответить на последующие вопросы, мой адрес электронной почты:

• **spider@mail.cnt.ru**