

# ОРГАНИЗАЦІЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

*IT-WEEK 2012, 7-9 октября, Ялта*



Декан бизнес-школы “КРОК”,  
профессор

*Морозов Виктор*

г. Ялта

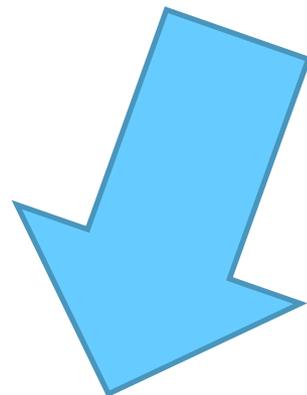
# Программа



1. Ялтинский «СКУПИТ-2012»
2. Что такое ОУП и зачем он нужен.
3. Проблемы построения ОУП.
4. Функции ОУП,
5. Типы и виды УОП.
6. Структура ОУП, примеры.
7. Методологии УП.
8. Где этому учат?

# Цель

Продемонстрировать имеющиеся возможности овладения современными профессиональными навыками управления бизнес-компаниями на основе богатого опыта практиков-экспертов с использованием современных методологий управления проектами.



**ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ**



# ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЙ

- Более 10 лет работы на должности директора крупной компании – админ. деятельность.
  - 14 лет – руководитель 5-ти национальных программ развития под финансированием Всемирного Банка Реконструкции и Развития (МБРР), советник министров МЭ – 2 года, МОН – 2 года, Минприроды – 3 года.
  - Строительство энергоблоков на Южно-украинской АЭС (10 лет) , Хмельницкой и Ровенской АЭС (по 400 млн. USD) – 4 года,
  - Объект «Укрытие» ЧАЭС – 3 года,
  - Капитальный ремонт 200 сельских школ в 6-ти регионах Украины – 3 года,
  - Разработка и внедрение методологий управления строительными проектами на основе современных ИТ,
  - Построение и руководство рядом офисов управления портфелями проектов....
  - Международная сертификация,
  - Более 120 научных работ , 7 уч. пособий, учебник, метод разработки и т.д.
  - Тренерская работа с 1990 года.
- **Практический опыт**

# ЯЛТИНСКИЙ ОПЫТ

4-6 октября - ПРАКТИКУМ под названием «СКУПИТ» –  
**«Современные концепции управления предприятием и  
ИТ».**

Основу содержания семинара-практикума составили практические курсы, которые читаются в рамках программы MBA, специальность «Бизнес-администрирование», программа МВИ - «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» – второе высшее образование для ИТ-менеджеров.



# ЯЛТИНСКИЙ ОПЫТ

## 4-6 октября - ПРАКТИКУМ под названием «СКУПИТ» «Современные концепции управления предприятием и ИТ».

В блоке «Методология управления инновационными программами развития» рассматривались:

- *Современные концепции управления программами и портфелями проектов*
- *Требования международных стандартов*
- *Уровни зрелости компаний в управлении проектами и программами*
- *Японский и украинский опыт управления инновационными программами развития.*
- *Особенности стратегического управления программами развития.*
- *Практика формирования структуры программы инновационного развития компании.*
- ***Практика формирования организационной структуры офиса управления проектами***



# ЧТО ТАКОЕ ОУП?

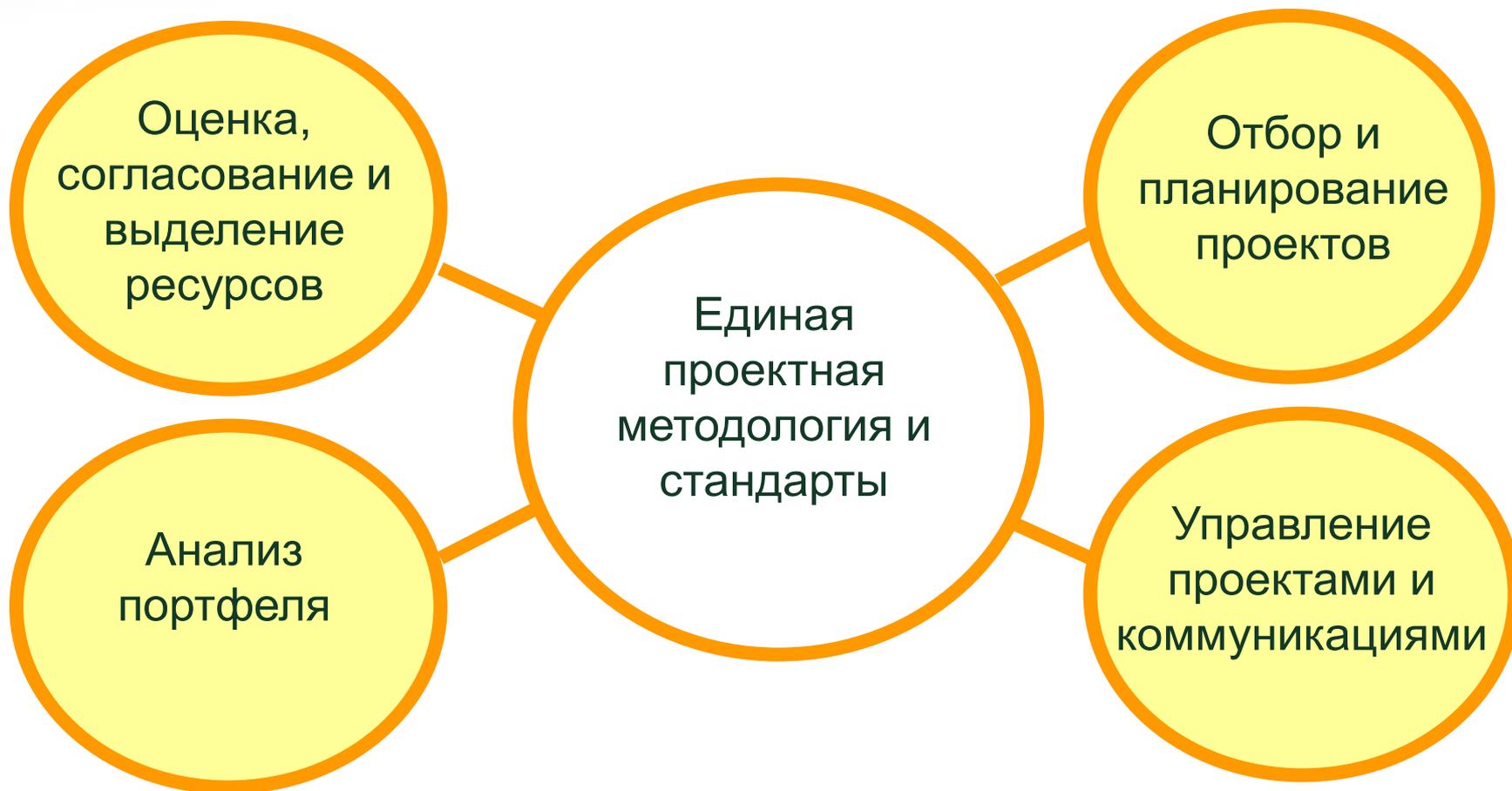
## «СОВРЕМЕННЫЙ» ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

Офис управления проектом (Project management office, PMO) – это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. PMO иногда расшифровывают как "офис управления программой", "офис проекта" или "офис программы". PMO руководит управлением проектами, программ или совокупностью тех и других.

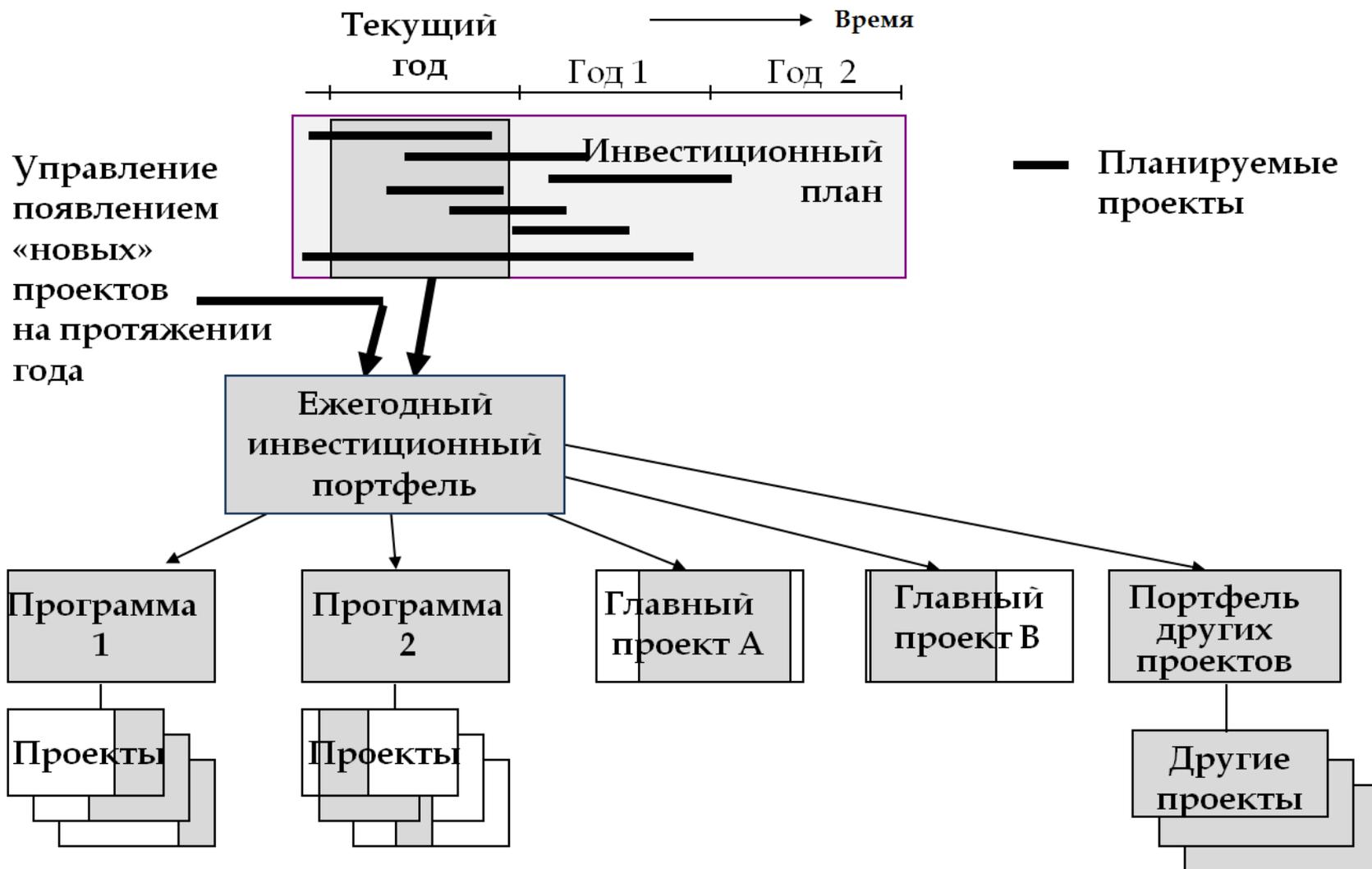
PMBok Guide, Third edition



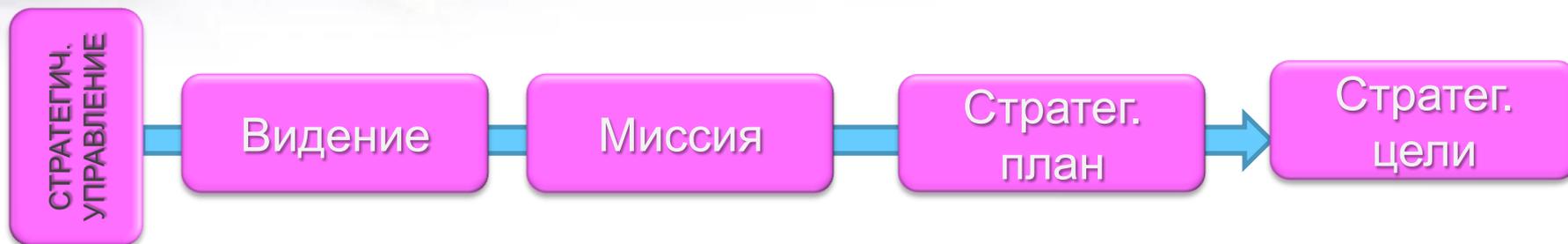
# ЗАЧЕМ НУЖЕН ОУП?



# Постановка проблемы



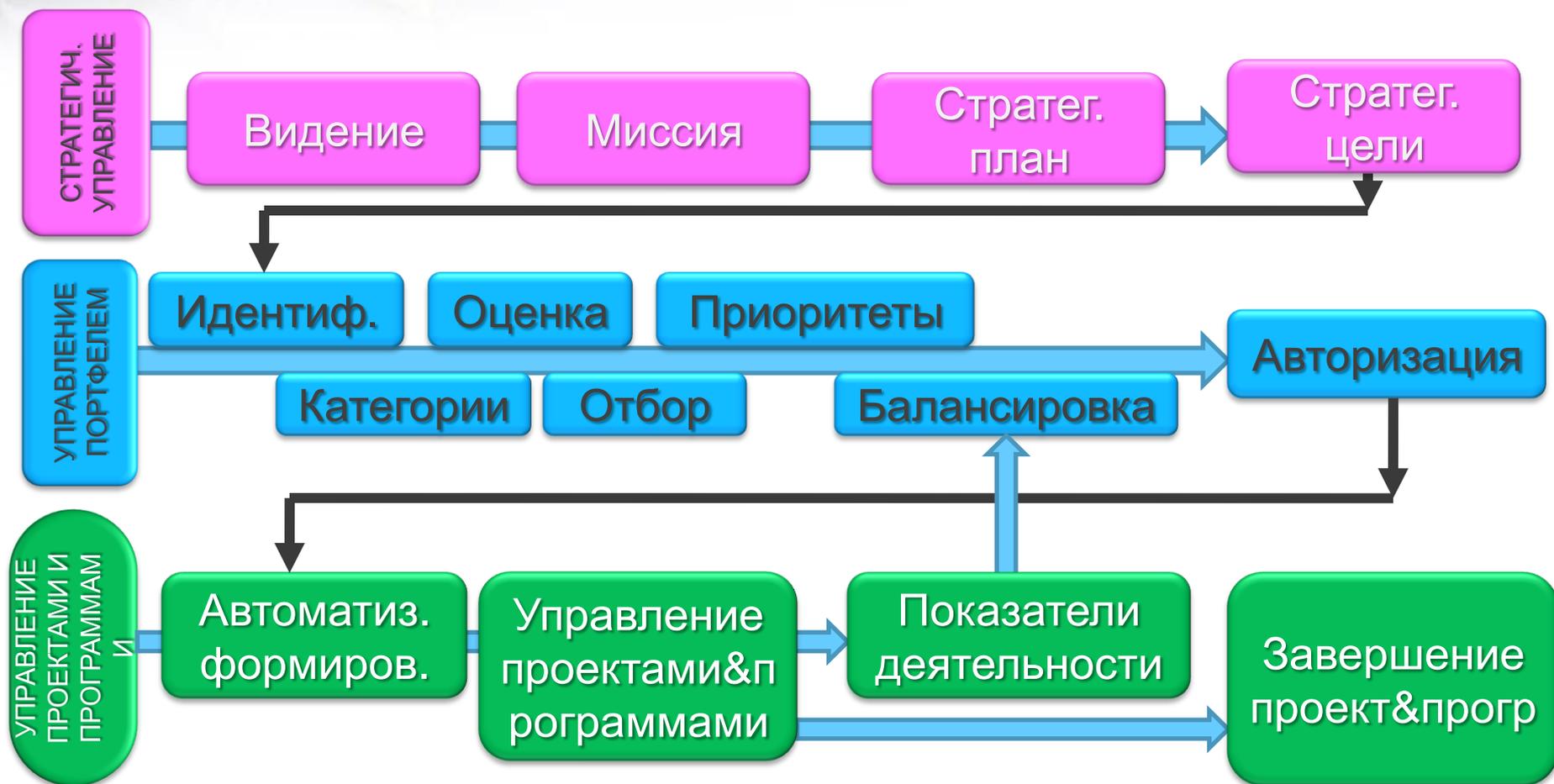
# Постановка проблеми



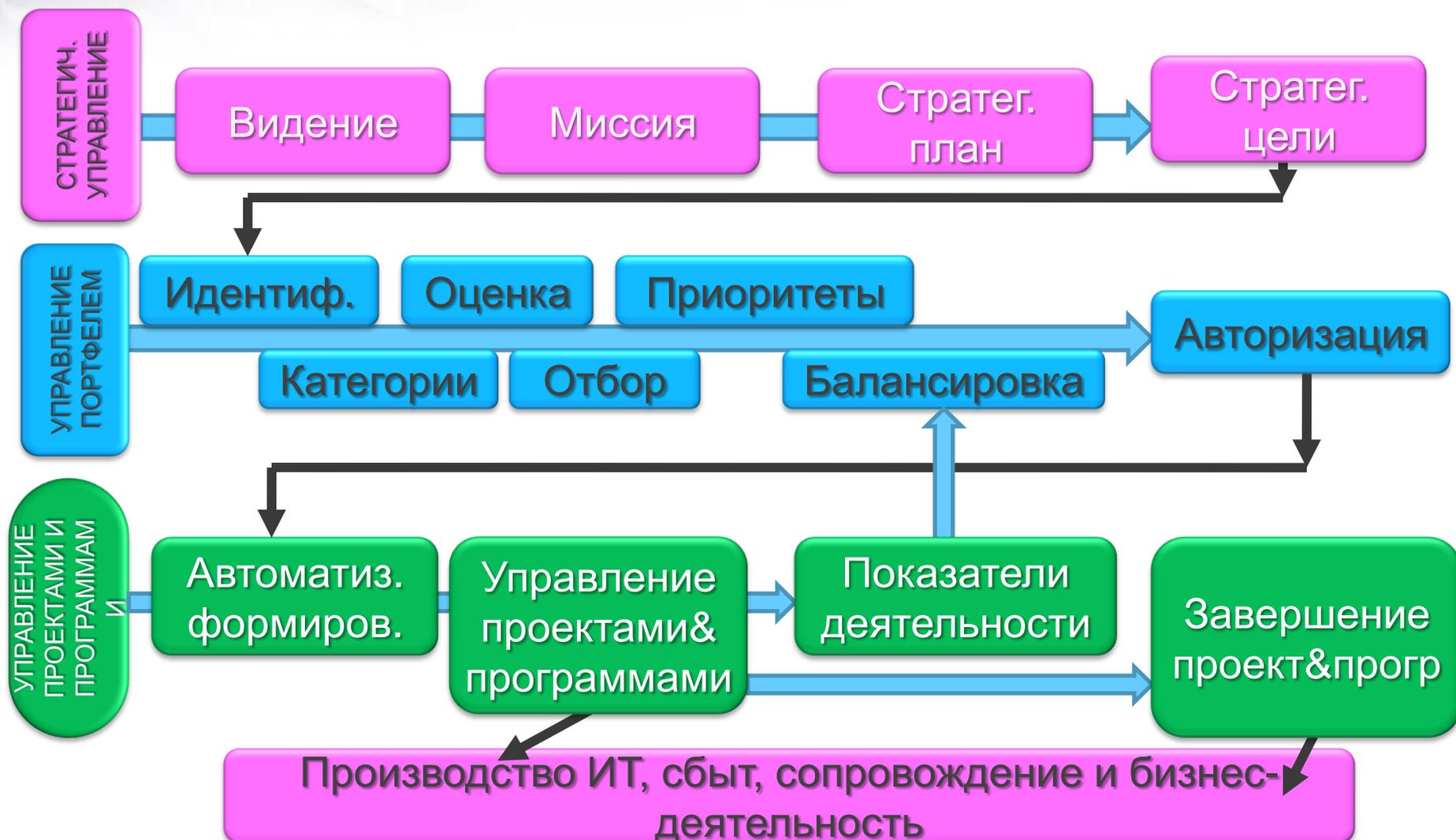
# Постановка проблемы



# Постановка проблемы



# Постановка проблемы



# ФУНКЦИИ ОУП

1. Разработка, документирование и хранение корпоративных **стандартов и методик** по управлению проектами.
2. **Оценка ресурсов** – анализ и прогнозирование ресурсов, стоимости проекта и его сроков, разрешение ресурсных конфликтов.
3. Планирование проектов, на основе формирования корпоративной **Базы знаний** по проектам.
4. Консультационный центр по управлению проектами.
5. Центр контроля и анализа проектов.

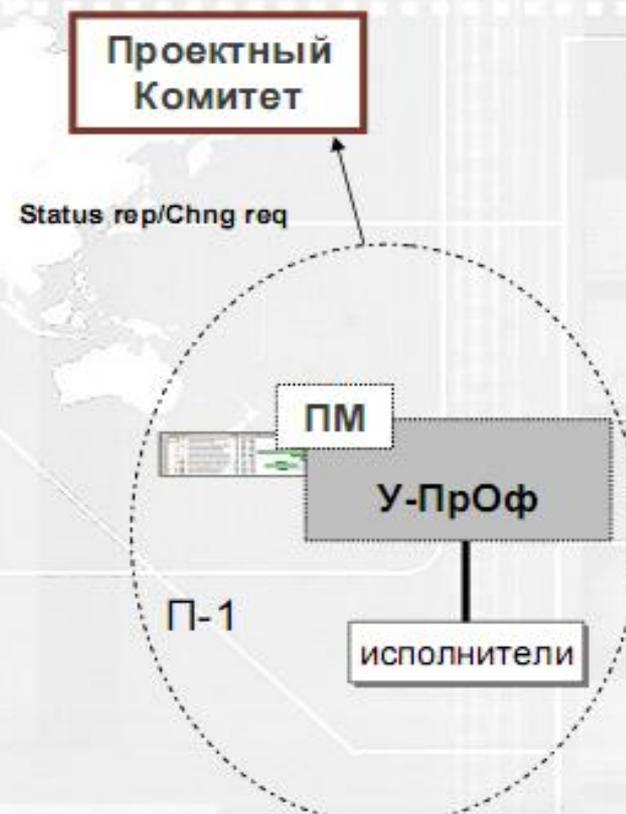
# ТИПЫ ОУП

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

### Управляющий проектный офис (У-ПрОф)

#### Проектный офис

- ✓ Управляет только одним проектом
- ✓ Принимает коллегиальное (!) решение по управлению проектом
- ✓ Является временной орг.единицей
- ✓ Отвечает за реализацию проекта



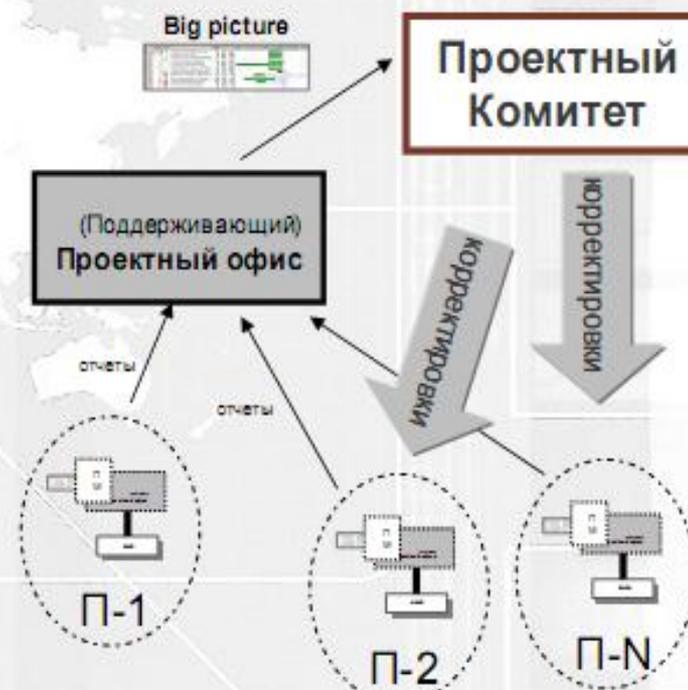
# ТИПЫ ОУП

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

### Поддерживающий проектный офис (П-Проф)

#### Проектный офис (П-Проф)

- ✓ Контроль соблюдения единых правил методологии управления проектами
- ✓ Ведение реестра проектов и формирование единой картины
- ✓ Анализ отклонений в проектах, прогноз освоения и соблюдения бюджета портфеля
- ✓ Аудит отдельных проектов



# ВИДЫ ОУП

- «Метеостанция»
- «Управляющая башня»
- «Ресурсный пул»
- Стратегически-программный



# ВИДЫ ОУП



## **Метеостанция**

Основная задача ОУП такого типа - сбор информации для высшего руководства из нескольких проектов одновременно. Метод работы - информирование руководства без непосредственного воздействия на проекты. Не следует много чего ждать от «метеостанции». Руководство компании, которое поддерживает решение о внедрении этого типа ОУП, может не получить ожидаемого эффекта в случае «навороченных» проектов. Полномочия менеджера такой «метеостанции» не предусматривают функций обучения менеджеров проектов организации деятельности. Такого типа офис может быть эффективным при реальной реализации полномочий менеджера по получению оперативной и достоверной информации о состоянии дел в проектах..

# ВИДЫ ОУП



**Управляющая  
башня**

Задача - повысить эффективность выполнения проектов путем внедрения стандартов управления проектами. Философия «создай стандарты, и они сами заработают» здесь неприменима. Забудьте о том, что менеджеры проектов сами стремятся строго придерживаться стандартов, разработанных процедур и готовы дружить с внутренними консультантами, ответственными за внедрение стандартов. Руководители проектного офиса такого типа должны как минимум **участвовать в аттестации работы менеджера в данном проекте, а в идеале - снимать менеджеров с проектов**. Тот, кто осуществляет аудит проектов, не должен консультировать менеджеров проектов. Для этого есть внутренние консультанты.

# ВИДЫ ОУП



## **Ресурсный пул**

Целевая функция этого типа ОУП - **повышение эффективности использования ресурсов квалифицированных менеджеров в проектно-ориентированной организации.** Есть также ряд вопросов, которые решаются «на месте» в конкретной организации.

Например: назначение менеджеров проектов - прерогатива только менеджера этого проектного офиса или все-таки переговорный процесс? Должны внутренние заказчики платить за менеджера проекта, и как - по часовой ставке, дневной, или в целом за проект?

# ВИДЫ ОУП



## **Стратегически - программный**

Такой проектный офис предназначен для поддержки деятельности портфельного управляющего инвестициями компании. Главная цель - связать проекты организации с ее стратегическими планами. Обычно этот офис не берет на себя собственно функции управления финансами, он не может гарантировать, что корпоративные финансы расходуются наилучшим образом в соответствии со стратегией организации, а также не может предотвратить конфликты возникающие в ходе выполнения проектов и получения результатов.

Главная миссия этого офиса - обеспечить связь операционного менеджмента и стратегического.

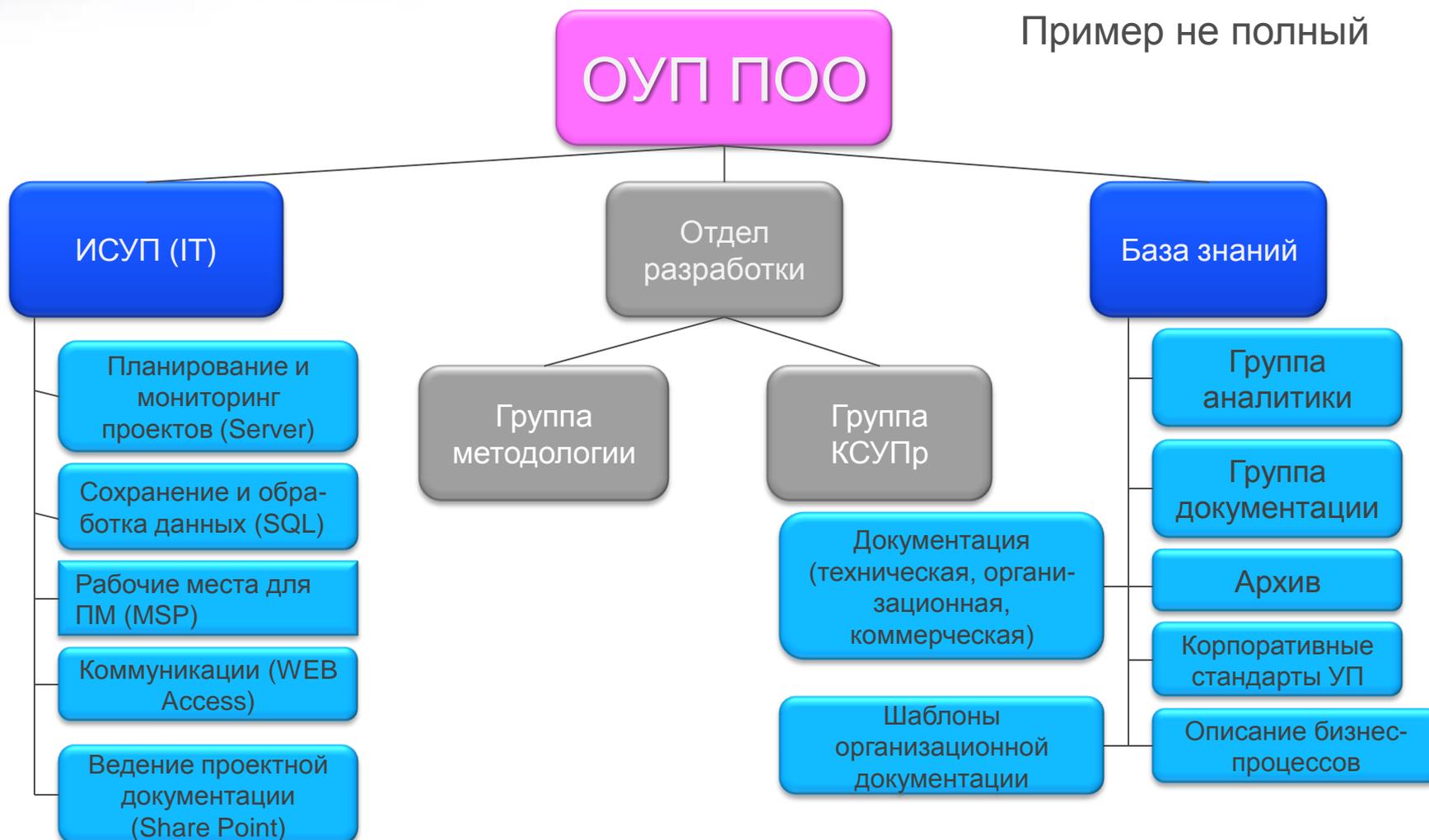
# ВЫБОР ВИДА ОУП

## Вопросы при выборе модели РМО

1. Кто изначально будет основным потребителем услуг РМО?
2. Каков **уровень зрелости** предприятия в части управления проектами?
3. Насколько хорошо налажено взаимодействие руководителей подразделений в интересах организации в целом?
4. Что является самым больным местом организации?
5. Способен ли будет РМО справиться со всеми проблемами упущенной выгоды от многочисленных проектов и с другими надеждами, возлагаемыми руководством на его создание?
6. Способен ли будет РМО спасти проекты, важные для предприятия и находящиеся под угрозой срыва?
7. Что будет, если он не справится с этой задачей?

# СТРУКТУРА ОУП

Пример не полный



# Отдел разработки ОУП

Отдел включает в себя:

- Группу разработки методологии
- Группу разработки КСУПр



# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки методологии

1. *Разработка и поддержка согласования и утверждения основ проектной методологии в компании, в т.ч.:*

- **Документы по управлению проектами**
  - Регламент по управлению изменениями
  - Положение о выполнении решений
  - Кодекс проведения совещаний
- **Документы по управлению закупками**
  - Регламент по управлению закупками
  - Положение о тендерных комитетах
  - Критерии и методика оценки тендерных предложений
- **Оперативные инструкции**
  - Инструкция по планированию проектов
  - Инструкция по внесению затрат
  - Инструкция по формированию отчетности по бюджетам

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки методологии

2. *Разработка и передача на согласование документов по методологии:*

- Положение о руководителе проекта
- Положение о руководителе программы
- Регламент по управлению проектами
- Положение о проведении совещаний
- Положение о структуре данных

3. *Разработка оперативных схем управления*

- Схемы запросов информации
- Схема прохождения информации
- Схема размещения информации
- Схема инициации проектов
- Схема разработки бизнес-плана проекта
- Схема проектного бюджетирования, непредвиденных расходов
- Схемы подписания договоров

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки методологии

### 4. *Поддержка, сопровождение и мониторинг процессов управления:*

- **Процессы бюджетирования**
  - Поддержка в описании процессов бюджетирования
  - Методологическая поддержка – разъяснения и помощь в составлении документов в соответствии с Регламентами и Положениями
- **Процессы управления закупками**
  - Поддержка планирования и мониторинга закупки
  - Методологическая поддержка – разъяснения и помощь в составлении документов в соответствии с Регламентами и Положениями
  - Разработка критериев и методики оценки тендерных предложений

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки методологии

### 5. *Разработка системы бизнес-процессов компании:*

- Предварительная идентификация системы бизнес-процессов компании
- Сведение бизнес-процессов подразделений и составление Реестра
- Утверждение Реестра бизнес-процессов компании
- Подготовка к разработке Описания бизнес-процессов в пределах компетенции Отдела разработки

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки КСУПр

1. Подготовка ко внедрению Корпоративной системы управления проектами (КСУПр)

1.1. Подготовка оборудования

- Приобретены, смонтированы и проинсталлированы программно технические комплексы:
  - **Сервер приложений и баз данных в составе:**
    - SQL сервер – сервер баз данных
    - Сервер проектов – MS Project server
    - Сервер корпоративного портала –Share Point server
  - **Интернет и почтовый сервер**
- Проложена и проинсталлирована локальная сеть в офисе на ул.Рогнединской
- Приобретена и установлена компьютерная техника для департаментов компании

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки КСУПр

### 1. Подготовка ко внедрению Корпоративной системы управления проектами (КСУПр)

#### 1.2. Подготовка информационной части КСУПр

- Разработан и внедрен программный комплекс по формированию бюджета компании в составе:
  - Формирование бюджета для удаленных пользователей
  - Формирование бюджета для пользователей в составе локальной сети
  - Формирование развернутых ведомостей бюджета в разрезе работ, статей затрат по проектам
  - Формирование сводных ведомостей бюджета в разрезе статей затрат по проектам
  - Формирование платежного календаря бюджета
- Разработан корпоративный интернет портал для документооборота
- Разработан и внедрен интернет доступ к серверу проектов.

# Отдел разработки ОУП

Результаты работы

## Группа разработки КСУПр

### 2. Этапы пилотного внедрения КСУПр

- Успешно выполнен проект по внедрению бухгалтерской части 1С.
- Обучено 32 пользователя работе с 1С в городах Киев, Днепропетровск и Кривой Рог.
- В офисе компании в комплексе «Парус» база 1С развернута на сервере с поддержкой Microsoft SQL. В системе работают 12 сотрудников.
- Программа локально установлена на 18 удаленных рабочих местах (ул. Рогнединская, Днепропетровск, Кривой Рог)
- Частично (на 70%) реализована архитектура информационной системы. Продолжается процесс по ее доработке и усовершенствованию.

### 3. Поддержка, сопровождение , диагностика и корректировки КСУПр

# Структура ОУП

Результаты работы

## База знаний

1. Регламентирующая документация
  - 1.1. Регламенты
  - 1.2. Шаблоны
2. Проекты организации
  - 2.1. *Название проекта*
    - 2.1.1. Управленческая документация
      - 2.1.1.1. Приказы и распоряжения
      - 2.1.1.2. Протоколы заседаний
      - 2.1.1.3. Планы проекта
    - 2.1.2. Документация по фазам
      - 2.1.2.1. Документы фазы "Инициация"**
        - 2.1.2.1.1. Техническая документация
        - 2.1.2.1.2. Юридическая документация
        - 2.1.2.1.3. Финансовая документация

# Структура ОУП

Результаты работы

## База знаний

### **2.1.3.1.2. Документы фазы "Концепция"**

2.1.3.1.2.1. Техническая документация

2.1.3.1.2.2. Юридическая документация

2.1.3.1.2.3. Финансовая документация

### **2.1.3.1.3. Документы фазы «Исполнения»**

2.1.3.1.3.1. Техническая документация

2.1.3.1.3.2. Юридическая документация

2.1.3.1.3.3. Финансовая документация

### **2.1.3.1.4. Документы фазы "Продажа"**

2.1.3.1.4.1. Техническая документация

2.1.3.1.4.2. Юридическая документация

2.1.3.1.4.3. Финансовая документация

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

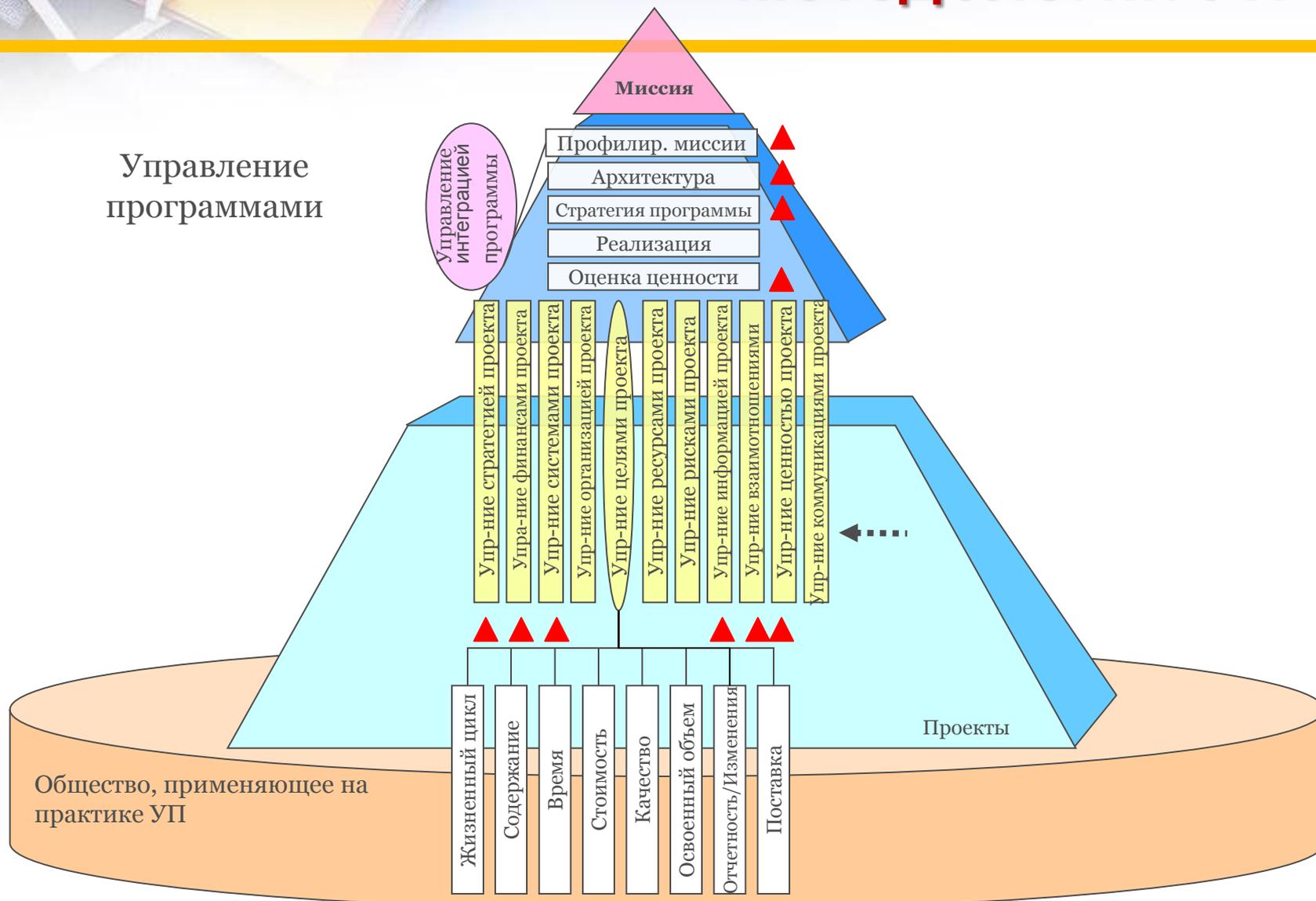




# Методологии УП



# Методологии УП



# ПОЧЕМУ БИЗНЕС-ШКОЛА «КРОК»?

## Магистерская подготовка по специальности «Бизнес-администрирование»



- Диплом государственного образца (второе высшее образование)
- *Программа MBA+УП “Управление проектно-ориентированным бизнесом” - директор по развитию;*
- *Программа MBA+IT “Информационный менеджмент” - ИТ директор;*
- *Программа MBA+БП “Бизнес психология” - HR директор,*
- *Программа MBA+GM “Стратегическое управление” - генеральный директор.*
- Дополнительная сертификация в IPMA (Международной ассоциации проектного менеджмента)
- Выпускнику программы присваивается квалификация «Магистр бизнес-администрирования» + специализация

# ПОЧЕМУ БИЗНЕС-ШКОЛА «КРОК»?

Сотрудничество с ведущими (1-я десятка межд. рейтингов) Европейскими бизнес-школами Англии, Франции и Нидерландов.

- **Международные программы;**

Executive MBA



Мальта, Мальтийский университет



Мастера (M) инноваций. клуб



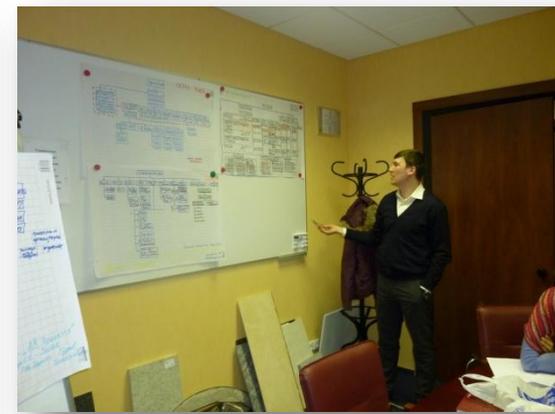
- Решением МОНМС Украины, Университет «КРОК» признан базовым в проведении в 2012-14 годах **Всеукраинской олимпиады по «Управлению проектами»** среди вузов Украины. Организовывала и провела ее Бизнес-школа «КРОК».



# ПОЧЕМУ БИЗНЕС-ШКОЛА «КРОК»?

[www.bskrok.com.ua](http://www.bskrok.com.ua)

## Корпоративный тренинг “СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ”



# Корпоративные программы обучения

[www.bskrok.com.ua](http://www.bskrok.com.ua)

## Корпоративный тренинг

### “ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ”



ООО «ГЕРЦ «Строительно-монтажное  
управление»

83003, Украина, г.Донецк, пр. Ильича, 89



- e-mail: [office@bskrok.com.ua](mailto:office@bskrok.com.ua)
- тел.: (044) 455-69-81
- сайт: [www.bskrok.com.ua](http://www.bskrok.com.ua)

**Спасибо за внимание !**