

ДОРОЖНАЯ КАРТА СОЗДАНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Аннотация: В статье рассматривается процесс создания проектного офиса в организации с момента оценки уровня проектной зрелости до управления портфелями проектов.

Ключевые слова: проектный офис, корпоративная система управления проектами, методология проектного управления.

Принятие решения о создании проектного офиса обусловлено, с одной стороны, необходимостью систематизировать управление проектами и подготовить компанию к реализации стратегически важных проектов, а с другой стороны, теми выгодами, которые приносит внедрение проектного офиса и развитие корпоративной системы управления проектами согласно имеющейся статистике.

По оценкам PM Expert [4] при затратах на управление проектом от 2% до 12% бюджета эффект составит от 20% до 30% бюджета за счёт сокращения сроков реализации, правильного управления ресурсами, ранней идентификации рисков и качественного управления поставщиками.

По оценкам консалтинговой компании PM Solutions [5] ценность проектного офиса выражается в увеличении числа проектов компании с экономией бюджета проекта на 33%, увеличении удовлетворённости клиентов на 27%, росте производительности труда на 25%, улучшении связи проектов со стратегией компании на 43%, а также в уменьшении «провальных» проектов на 25%.

Наконец, по оценкам PMI [6] компании с высоким уровнем зрелости проектного управления в 2,5 раза чаще достигают поставленных целей.

Определить уровень зрелости управления проектами в компании, а также целесообразность создания проектного офиса можно, руководствуясь следующей схемой:

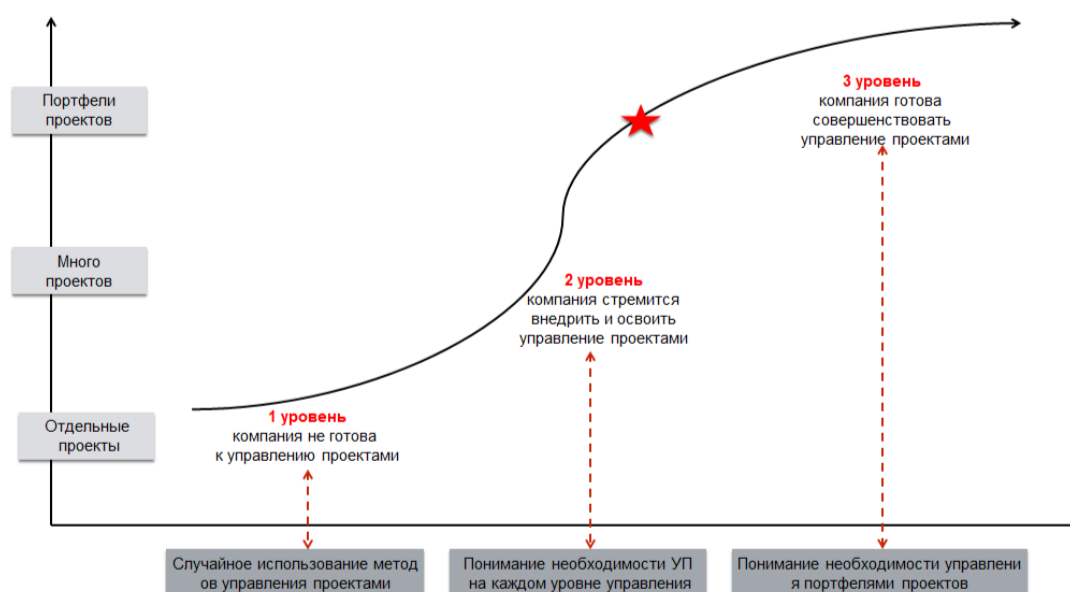


Рис.1. Уровни зрелости развития проектного управления в компании



Ставить вопрос о создании проектного офиса целесообразно, если компания находится между 2 и 3 уровнем, то есть реализует значительное количество проектов, и одновременно с этим в компании есть понимание необходимости управления проектами на каждом уровне управления.

Необходимость создания и развития проектного офиса связана с потребностью компании в централизованной системе управления проектами с точки зрения стратегического и финансового планирования, а также с точки зрения контроля реализации проектов и мониторинга эффективности.

PMBOK даёт следующее определение: **проектный офис** – это подразделение, которое централизует и структурирует управление проектами в организации [2]. Базовая классификация проектных офисов в компании согласно PMBOK выглядит следующим образом [7]:

– **Поддерживающий проектный офис (Supportive PMO)** – предоставляет методологию, шаблоны, ведёт базу знаний по управлению проектами, поддерживает корпоративную систему управления проектами, ведёт статистику по реализации проектов и по применению утверждённых методик и шаблонов.

– **Контролирующий проектный офис (Controlling PMO)** – выступает не только в качестве методолога, но и в качестве центра экспертизы и контроля: участвует в принятии решений о продолжении проекта, учит руководителей проектов, помогает в сложных ситуациях, обеспечивает соответствие принятым проектным практикам.

– **Управляющий проектный офис (Directive PMO)** – непосредственно управляет проектами: распределяет руководителей проектов и другие ресурсы, определяет приоритеты, несёт ответственность за ход и результаты проектов, отчитывается перед высшим менеджментом в компании.

В зависимости от вида проектного офиса определяется степень его полномочий и ответственности в рамках всей компании. Типовых решений для создания проектного офиса не существует. Его структура будет зависеть от специфики компании, методов управления, масштаба проектов и других условий.

Тем не менее, ключевая цель проектного офиса - стандартизировать процессы управления проектами в компании таким образом, чтобы каждый проект в компании выполнялся качественно, в срок и с учётом ресурсных ограничений. Таким образом, можно выделить ключевые этапы создания проектного офиса в компании [6]:

1. **Проведение проектной диагностики.** Целью проведения данного этапа является определение необходимости компании в создании проектного офиса. Для этого крайне важно определить степень зрелости управления проектами и запросы компании в области проектного управления. Если на данном этапе руководство компании осознает потребность в создании проектного офиса, то принимается решение о его инициации.

2. **Разработка структуры проектного офиса.** На этом этапе необходимо чётко сформулировать цели и задачи проектного офиса, смоделировать его будущую структуру, а также методологическую базу, на которой будет в дальнейшем осуществляться проектная деятельность компании: стандарты проектного управления, инструменты и программное обеспечение.

3. **Планирование организации проектного офиса.** Данный этап предназначен для детального планирования создания проектного офиса. Основные задачи данного этапа – определить и оценить имеющиеся и необходимые ресурсы, определить ключевые риски и сформулировать способы реагирования на них, спроектировать процессы проектного управления, а также определить основных участников проектного офиса в компании.

4. **Запуск краткосрочных процессов.** На данном этапе начинается предварительная фаза запуска проектного офиса. Перед этим компания проводит подбор персонала в формирующийся проектный офис на основе сформулированных моделей компетенций. Как правило, в проектный офис набирают как текущих сотрудников компании, которые имеют опыт и перспективу развития в проектной деятельности, так и новых



сотрудников с соответствующим образованием, опытом работы и набором требуемых компетенций. После этого команда проектного офиса выбирает пилотный проект. Целью данного этапа является демонстрация возможностей корпоративной системы управления проектами, а также оценка её планируемой эффективности.

Таким образом, для реализации данного этапа необходимо последовательно решить ряд задач, а именно:

- выбрать проект для проведения «пилота»;
- провести пилотный проект по новым требованиям;
- оценить реализованный проект;
- принять решение о дальнейшем внедрении корпоративной системы управления проектами.

По сути, основными целями пилотного проекта являются:

- верификация гибкости и адаптируемости системы, её функциональности;
- контроль качества работы команды внедрения;
- оценка планируемой эффективности корпоративной системы управления проектами.

При выборе пилотного проекта целесообразно использовать матрицу выбора пилотного проекта при внедрении корпоративной системы управления проектами, которая была разработана Нугайбековым Р.А. и соавторами [1].

Процедура выбора пилотного проекта базируется на двух основных критериях – степень типичности проекта для компании и степень его масштабности. При работе с проектами внутри компании типичность определяется на уровне третьего и всех последующих проектов. Масштабность проекта – показатель, который отражает сроки реализации проекта и ожидаемый от его реализации экономический эффект.

Матрица выбора пилотного проекта выглядит следующим образом:



Рис.2. Матрица выбора пилотного проекта при внедрении проектного офиса



Согласно матрице, приведённой выше, для пилотного проекта может подойти только один из видов проектов – типичный и локальный проект. После внедрения пилотного проекта можно провести оценку планируемой эффективности работы проектного офиса и приступить к следующему этапу.

5. **Запуск и ведение долгосрочных процессов.** После того, как проектный офис запущен и успешно реализован пилотный проект, начинается работа над долгосрочными процессами. В рамках данного этапа внедряется и адаптируется методология и инструментарий управления проектами, разрабатывается единая система отчетности проектов. Кроме того, на данном этапе стартует работа по обучению и дальнейшему повышению квалификации сотрудников проектного офиса. Однако стоит отметить, что совершенствование компетенций сотрудников в сфере проектного управления должно осуществляться на постоянной основе, в соответствии с темпами развития проектного управления в современном мире. Также на этапе запуска долгосрочных процессов важно создать систему поддержания работы проектного офиса и запустить ее функционирование.

6. **Развитие и поддержание проектного офиса.** После успешного запуска функционирования процессов проектного офиса важно продолжать совершенствовать деятельность проектного офиса и подстраивать её под меняющиеся потребности компании. Поэтому на постоянной основе необходимо анализировать запросы сотрудников компании, работающих в проектной деятельности, выявлять лучшие практики управления проектами и внедрять систему управления знаниями в проектную деятельность компании.

Схематично дорожная карта создания проектного офиса выглядит следующим образом:

ЭТАП	ЗАДАЧИ ЭТАПА	СРОКИ												Следующий год	
		Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7	Месяц 8	Месяц 9	Месяц 10	Месяц 11	Месяц 12		
Проектная диагностика	Определение степени зрелости управления проектами в компании	■													
	Определение запросов компании в области проектного управления	■													
	Принятие решения о необходимости дальнейшего развития КСУП и ПО		■												
Разработка структуры проектного офиса	Определение целей и задач и структуры проектного офиса компании		■												
	Определение функционала проектного офиса компании		■												
	Определение стандартов и методологии проектного офиса компании		■												
	Определение инструментов и программного обеспечения		■												
Планирование организации проектного офиса	Определение и оценка имеющихся и необходимых ресурсов				■										
	Определение рисков и способов реагирования				■										
	Проектирование и реинжиниринг процессов проектного управления					■									
Запуск краткосрочных процессов	Определение основных участников проектного офиса компании				■										
	Выбор и сопровождение пилотного проекта							■	■						
Запуск и ведение долгосрочных процессов	Внедрение методологии и инструментария управления проектами								■	■	■				
	Подготовка единой системы отчетности по проектам								■						
	Обучение персонала, участвующего в проектной деятельности										■	■			
	Организация стабильной системы поддержки работы проектного офиса											■	■		
Развитие и поддержание проектного офиса	Управление портфелями проектов														■
	Анализ лучших практик, внедрение системы управления знаниями														■
	Внедрение и развитие новых направлений														■

Рис. 3. Дорожная карта создания проектного офиса



На основе статистики результатов, полученных компаниями благодаря внедрению проектного офиса [3], можно выделить следующие преимущества создания проектного офиса:

1. **Повышение эффективности проектной деятельности.** Внедрение в свою структуру проектного офиса повышает уровень зрелости компании в области проектного управления. За счет применения единой методологии и лучших практик проектного управления в компании, качество проектов значительно повышается. Кроме того, это способствует сокращению расходов благодаря их грамотной оптимизации.

2. **Ускорение выполнения задач по проекту** на не менее чем 25%. В рамках проектного офиса специалисты используют лучшие практики и проверенные инструменты планирования и реализации проектов, что помогает оперативно находить и принимать решения по проблемным вопросам проекта.

3. **Ясное видение портфеля проектов в компании.** Благодаря контролю портфеля проектов проектным офисом, руководители могут распределять материальные и нематериальные ресурсы компании на реализацию проектов в соответствии с их приоритетностью, а также потенциальной выгодой для компании.

4. **Повышение дисциплины и вовлеченности сотрудников,** задействованных в проектной деятельности. Когда по всем проектам есть прозрачная, наглядная и актуальная информация, хранящаяся в одном месте и доступная всем участникам проектной деятельности, это позволяет сотрудникам проектных команд иметь полное представление о проектах. Верное понимание концепции, целей и личных задач мотивирует участников проектной команд на продуктивную работу над проектами.

5. **Повышение результативности проектов.** Проектный офис способствует четкому планированию проектов, контролирует работу над ними на каждом этапе и способствует нахождению самых эффективных решений по проблемным вопросам. Эффективно структурированная работа над проектами повышает вероятность того, что они достигнут запланированных результатов.

Таким образом, создание и поддержание работы проектного офиса - трудозатратный процесс, требующий значительных материальных и нематериальных ресурсов. Чтобы эффективно использовать эти ресурсы, важно сконцентрироваться на ожидаемых результатах и запросах бизнеса. Опыт внедрения проектного офиса доказывает высокую результативность его деятельности. Данная структура помогает упорядочить управление проектами в компании, повысить эффективность работы всех участников проектной деятельности и способствовать развитию бизнеса. Благодаря единой структурированной системе управления проектами и эффективной работе проектного офиса, все процессы реализации проекта, начиная от его инициации и заканчивая мониторингом его результативности, осуществляются качественнее и быстрее.

Список литературы:

1. Нугайбеков Р.А., Максин Д.Г., Ляшук А.В. Корпоративная система управления проектами: от методологии к практике. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 236 с.
2. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. - М.: «Олимп-Бизнес», 2015. – 552 с.
3. Максимов М. И., Галинова А. В. Внедрение корпоративного проектного офиса как метод оптимизации системы управления проектами в современной организации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 2. – с. 96–106.
4. <https://pm.expert/> - компания PM Expert - лидер в области обучения управлению проектами и сертификации проектных менеджеров в России.
5. <https://www.pmsolutions.com/> - консалтинговая компания в области управления проектами и развития проектных офисов.
6. <https://www.pmi.org/> - сайт Project Management Institute | PMI.
7. PMBOK Guide 7th Edition. Руководство к Своду знаний по управлению проектами, PMI, 2023

