

СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА КАК ИНСТРУМЕНТА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

© Болотова К.Р., Грошева Н.Б., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Аннотация на русском: рост количества проектов, реализуемых в современных компаниях, в том числе и одновременно, стимулирует к поискам новых управленческих решений. Широко распространенные виды организационных структур — функциональные, дивизиональные, матричные и даже проектные — не справляются с одновременным выполнением операционной деятельности и управлением параллельно возникающими в компаниях проектами. Необходим новый формат управления проектами — и отдельная структура управления, которая называется проектным офисом. Основные задачи проектного офиса и некоторые особенности его функционирования представлены в настоящем исследовании.

Ключевые слова: проектный офис, регламент работы проектного офиса, управление приоритетными проектами

В условиях кризиса компании функционируют с постоянной нехваткой ресурсов. Коэффициент закредитованности крупных компаний (который можно оценить как Debt/EBITDA) превышает 3х. Например, у компании РусАл коэффициент отношения долга к EBITDA составляет 12,3х. У компании Мечел аналогичный коэффициент равен 12х, а у компании ТМК 3,8х [3]. Привлечение дополнительных источников финансирования повысит WACC, что не приветствуется акционерами, а постоянные кассовые разрывы вынуждают оптимизировать оборотный капитал, в том числе запасы. При этом компании не только ведут операционную деятельность, которую можно спланировать с высокой степенью достоверности, но и реализуют проекты, в том числе инновационные, затраты на которые спланировать достаточно сложно. В этой ситуации проекты конкурируют за ресурсы с основной деятельностью компании, и руководители проектов не могут их реализовать в установленные сроки в том числе из-за проблем с ресурсным обеспечением. Стандартный механизм секвестирования распространяется в таких компаниях и на проекты, хотя многие из них для развития компании или в стратегической перспективе являются приоритетными. Выходом из этой ситуации является создание специального проектного офиса, в управление которого передаются приоритетные проекты и соответствующие ресурсы на их реализацию.

Для создания проектного офиса необходимо решать несколько организационных вопросов.

1. Определение приоритетных проектов

Так как проектный офис создается для реализации стратегически важных проектов, то компания должна определить критерии приоритетности. Это может быть как финансовый критерий — затраты на проект или ожидаемая прибыль от проекта, объем трудозатрат по проекту, важность заказчика и так далее.

Может быть предложена количественная оценка приоритетности проекта как совокупность показателей

$$P = Q_1 * P_1 + Q_2 * P_2 + \dots + Q_N * P_N$$

Где P — итоговый показатель приоритетности, P_n — соответствующий параметр, а Q_n — его значимость для компании [2].

2. Автономия выделяемых ресурсов. Если компания привлекает субподрядчика для выполнения заказа, то она платит фиксированную устраивающую ее сумму, с определенными в договоре параметрами выполнения заказа. Если исполнитель вписывается в эти рамки, то дополнительная прибыль, получаемая в виде разницы между стоимостью заказа и себестоимостью работ, является прибылью исполнителя. Компания может реализовывать такую же схему для проектного офиса, когда на выполнение того или иного заказа объявляются торги, которые может реализовать как внешний исполнитель, так и проектный офис как внутренний исполнитель. По условиям контракта проектный офис реализует необходимый объем работ, а экономия от суммы заказа — при условии соблюдения качества работ — является прибылью проектного офиса и может быть распределена в виде мотивационной части заработной платы. При этом компания сокращает расходы за заработную плату за счет основной деятельности, переводя персонал проектного офиса на оплату за счет реализации проекта. При не соблюдении плановых параметров и введении штрафных санкций от внешнего заказчика проектный офис теряет соответственно часть заработной платы. Основная проблема при такой схеме в выделении требуемых ресурсов — в том числе финансовых — в условиях их дефицита.

3. Выделение персонала под проектный офис. При формировании команд проекта в целом и проектного офиса в частности появляется проблема оценки деятельности персонала. В компании будет персонал, «прикомандированный» исключительно в ведение проектного офиса, и сопровождающий

персонал – который кроме данного приоритетного проекта занимается и другими вопросами. В этой ситуации вопрос разделения мотивационного фонда стоит особенно остро. Для решения данной задачи можно оценить объем человеко-часов на проект в целом, долю персонала проектного офиса и долю прочего персонала, построить график привлечения прочего персонала к работе над проектом, и определить долю мотивационного фонда на каждого участника проекта.

4. Определение задач проектного офиса.

Проектный офис, или офис управления проектами (Project management office, РМО) — это подразделение, осуществляющее централизованную координацию и управление подотчетных ему проектов [1]. ПО (далее по тексту ПО — это проектный офис) является обособленным объектом организационной структуры компании. Функции ПО варьируются от управления отдельными проектами до координации работы над портфелем проектов. Офис разрабатывает внутреннюю нормативную документацию по управлению проектами, руководства по управлению проектами, проводит отбор, интеграцию и обучение персонала, автоматизирует управление проектами. Основная задача ПО — реализация проектов «под ключ» и ответственность за их успешное завершение.

ПО может быть как временным, создаваемым под отдельные проекты, так и постоянным при закреплении за ним последовательности приоритетных проектов. Он включает как выделенный персонал, так и имеет возможность привлекать на временной основе персонал из других подразделений компании [8]. В последнем случае руководитель ПО должен иметь статус или полномочия, позволяющие напрямую отдавать указания персоналу, минуя цепочку вертикальных руководителей.

Основными функциями, для эффективного выполнения которых создается проектный офис, являются [9]:

- стандартизация подходов к выполнению проектов;
- приоритезация проектов в соответствии со стратегией организации;
- подготовка и повышение квалификации менеджеров проектов;
- утверждение и распространение руководящих документов по управлению проектами в организации;
- планирование проектов;
- непосредственно портфельное управление, в том числе создание и координация связей между проектами;
- мониторинг и подготовка отчетности по проектам, выполняемым организацией;
- стандартизация отчетности по проектам;

- ведение базы данных по показателям эффективности проектов для их оценки и планирования;

- разработка лучших практик и стандартов управления проектами.

В рамках реализации данных функций задачами проектного офиса являются [9]:

- обеспечение реализации проектов;
- создание системы и имплементация мониторинга хода реализации работ проекта, рисков проекта;

- управление качеством работ проекта

- документация проектов.

5. Организация проектного офиса.

Можно выделить несколько этапов организации проектного офиса [7]:

1. Анализ и диагностика системы управления проектами в организации. По результатам анализа можно сделать вывод, нужен ли компании полноценный проектный офис, каким образом он позволит компании оптимизировать процесс управления проектами.

2. Разработка концепции работы и организационной структуры проектного офиса. На этом этапе определяется место и роль ПО, закрепляется персонал, который будет работать непосредственно в проектном офисе, формализуются должностные инструкции персонала.

3. Определение стандартов работы проектного офиса. Так как заказчик работ проектного офиса внутренний, то его деятельность подчиняется стратегии компании. Стандартов собственно управления проектами множество, компания сама определяет, какие из них ей необходимы. Надо отметить, что организация проектного офиса — это тоже проект, для реализации которого проводятся все стадии жизненного цикла проекта — от инициации до контроля и рефлексии (определение объема работ, ресурсов, формализации системы вознаграждения участников проекта).

4. Подбор проектного персонала. Проектная команда может состоять из специалистов компании, персонала, привлеченного на аутсорсинг, удаленных экспертов. Следует отметить, что состав проектной команды не является строго фиксированным и может изменяться по мере реализации проектов. Поэтому, для оптимального распределения нагрузки важно подобрать разумное соотношение «своего» и привлеченного проектного персонала, и при этом сохранить целостность и динамику проекта.

5. Обучение проектного персонала. Проводится обучение проектного управления руководящего состава и участников проектной команды. Целесообразно проводить обучение общей методологии проектного управления всех сотрудников компании, чтобы выровнять понимание системы управления проектами, выработать единую терминологию и подходы к

реализации проектов. Так как самым длительным этапом является подбор и обучение проектного персонала, а состав проектного офиса может очень сильно отличаться, сроки организации проектного офиса в каждом конкретном случае различны. Усреднено, длительность работ составляет не менее одного месяца и не превышает полугодя [6].

При формировании ПО наиболее трудоемким этапом является определение стандартов и методологий. Таким образом, для выполнения функций ПО необходимо наличие регламента [5]. Формирование регламента, как и формирование самого проекта, начинается с научно-методического обеспечения работ. Как правило, регламент представляет собой описание принятых подходов к управлению данным проектом. Регламент включает в себя помимо научно-методического обеспечения работ, непосредственно мониторинг хода реализации проекта. По сути это набор необходимых работ при реализации проекта, включающих в себя список корректирующих и предупреждающих действий.

В регламенте предусмотрено формирование отчетности не только по завершению проекта, но и в процессе его реализации. Это необходимо для оценки текущего состояния проекта, возможности проведения анализа отклонений [4].

Кроме того, регламент предусматривает управление качеством работ проекта – порядок применения инструментов контроля качества, способы и методы документирования результатов измерений, а также порядок подготовки запросов на изменение в соответствии с рекомендованными корректирующими или предупреждающими действиями. ■

1. IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. P. 23.

2. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. — 3-е изд., полн. перераб. — М.: Дело и сервис, 2007. — 608с.

3. URL:<http://fedpress.ru/news/econom/reviews/1401201237-dolgovaya-yama-metallurgicheskie-kompanii-teryayut-platezhesposobnost>

4. URL:http://iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508

5. URL:<http://www.pmexpert.ru/press-center/publication/detail.php?ID=6660-->

6. URL:<http://quality.eup.ru/MATERIALY15/opo.htm>

7. URL: <http://www.pmpractice.ru/outsourcing/office/>

8. URL:http://bigc.ru/publications/other/restruct/project_office.php

9. URL:<http://sprintinvest.ru/proektnyj-ofis-ponyatie-zadachi-i-funkcii>

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. P. 23.

Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. — 3-е изд., полн. перераб. — М.: Дело и сервис, 2007. — 608с.

URL:<http://fedpress.ru/news/econom/reviews/1401201237-dolgovaya-yama-metallurgicheskie-kompanii-teryayut-platezhesposobnost>

URL:http://iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508

URL:<http://www.pmexpert.ru/press-center/publication/detail.php?ID=6660-->

URL:<http://quality.eup.ru/MATERIALY15/opo.htm>

URL: <http://www.pmpractice.ru/outsourcing/office/>
URL:http://bigc.ru/publications/other/restruct/project_office.php

URL:<http://sprintinvest.ru/proektnyj-ofis-ponyatie-zadachi-i-funkcii>

Creating a project office as a tool to implement innovative projects.

© Bolotova K., Grosheva N., 2015

Increase in the number of projects implemented in modern companies, including at the same time, it stimulates the search for new management solutions. Widespread forms of organizational structures - functional, divisional, matrix, and even design - can not cope with the simultaneous implementation of the operations and management of parallel projects emerging companies. A new format of project management - and a separate management structure, which is called the Project Office. The main objectives of the project office and some features of its operation are presented in this study.

Keywords: Project Office, the regulations of the project office, management priority projects
