

Проектный подход к управлению изменениями в компании

Михаил Козлов

Консультант по корпоративным бизнес-решениям
группа решений отдела по работе с крупными
заказчиками

Microsoft, Россия

mikhko@microsoft.com

(095)967-8585



Содержание

- Метод внедрения Корпоративной системы управления портфелем проектов (КСУПП)
 - Определения и Предпосылки
 - Ключевые элементы системы
 - Ключевые возможности и преимущества решения Microsoft



Определения

Проект

- **Временное мероприятие, направленное на достижение уникального *результата* в планируемые заранее *сроки* и *бюджет***
- Начало / Конец
- Треугольник влияния



Управление портфелем корпоративных проектов

- Постоянный процесс определения направлений деятельности, установки приоритетов и инвестирования в проекты в соответствии с корпоративной стратегией

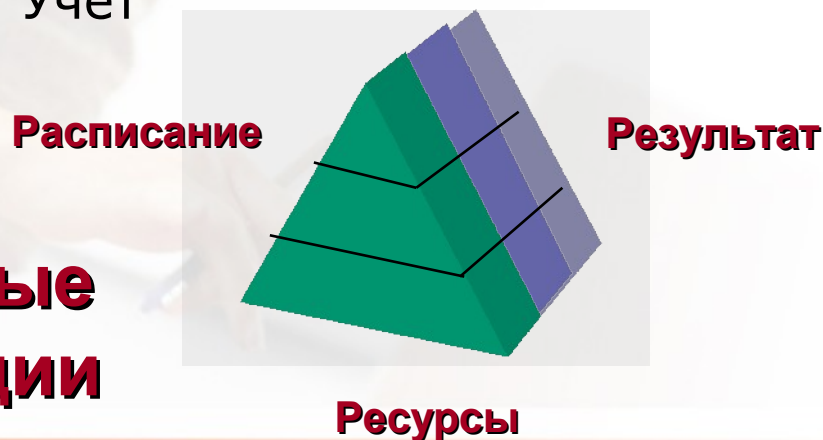
«Проектный офис»

- Организационное подразделение, которое отвечает за централизацию и координацию всех действий для управления портфелем проектов и отдельными проектами
 - «Слабый ПО»: поддержка управления
 - «Сильный ПО»: осуществление управления
 - Роль сильно отличается от организации к организации

Отличия проектов от функциональной деятельности

- Проекты = временные мероприятия
 - Разработка новой информационной системы
 - Переезд в новый офис
 - Удвоение ВВП к 2010 году
- Функции (постоянные мероприятия) чаще всего решают постоянные задачи в постоянных процессах, сроках, рисках и ресурсах:
 - Финансовое планирование и Учет
 - Закупки
 - Делопроизводство

**Проекты = Управляемые
Изменения = Инвестиции**



Последовательность обсуждения

- Цель и задачи проекта
 - Анализ потребности во внедрении КСУПП
- Корпоративная система управления портфелем проектов (КСУПП)
 - Ключевые элементы системы (лучшая практика)
 - Вопросы для определения потребности КМ в элементах системы
- Выводы и рекомендации

Цель и задачи проекта

Анализ потребности во
внедрении КСУПП

Метод обсуждения

- Ключевые бизнес-проблемы
 - Что нужно устранить; какие результаты достичь?
- Доказательства существования проблем
 - Жесткие и мягкие
- Последствия
 - \$\$\$ или степень важности (1-5)
- Контекст
 - Связь с другими элементами системы управления, влияние на стратегию, принятие решений и т.д.
- Ограничения
 - Что не позволяло решить проблему в прошлом?
Что может не позволить решить ее в будущем?

Необходимые ресурсы со стороны Заказчика

- **Время**
 - Сколько времени должен длиться этот проект?
- **Процесс**
 - Как вы будете управлять этим процессом?
- **Люди**
 - Кто со стороны компании будет принимать участие в проекте?
- **Деньги?**
 - Какие ожидания по материальным затратам/бюджету?

Предпосылки для внедрения КСУПП

- Отсутствие прозрачности
 - **Ключевой вопрос:** каким образом сегодня Руководство видит, понимает, и контролирует изменения (реализация стратегии, проекты, инвестиции)
- Проблемы с результативностью
 - **Ключевой вопрос:** как часто проявляются и в какой степени влияют на бизнес:
 - Перерасход бюджетов
 - Срыв сроков
 - Неожиданные результаты
- Проблемы с эффективностью
 - **Ключевой вопрос:** насколько Руководство удовлетворено состоянием с:
 - Коммуникациями и мотивацией участников проектов
 - Пониманием требований на всех уровнях проектов
 - Продуктивностью и наличием знаний сотрудников

Корпоративная система управления портфелем проектов

**Корпоративная система управления
портфелем
программ и проектов**

Ваша методика УПП

Ваша организация
Проектный офис
Управляющий комитет

**Информационная
система**

Ключевые элементы системы

Обсуждение лучшей
практики и ее применимости
в УК КМ

Что нужно для успеха КСУПП?

- Корпоративная стратегия
- Организационный дизайн и развитие
 - Инвестиционный и другие процессы
 - Орг. структура
 - Проектный офис
- Аналитика и KPIs
- Управление отношениями со стейкхолдерами
- Управление портфелем корпоративных проектов
 - Управление ресурсами
 - Управление отдельными проектами
 - Организация работы исполнителей по проектам
- Информационная система
- Внедрение и обучение

Элементы стратегии: «4П»



Важность УПП

- Управление портфелем проектов – ключевой метод реализации корпоративной стратегии!

Организационный дизайн: по видам деятельности (МСФО)



Матричная организационная структура

Функциональная ↔ Матричная ↔ Проектная

Двойное подчинение
Основная деятельности
Временная деятельность

Управление портфелем проектов



Портфель

набор всех проектов и программ организации с учетом стратегических приоритетов

Программа

одно скоординированное мероприятие, включающее набор связанных проектов

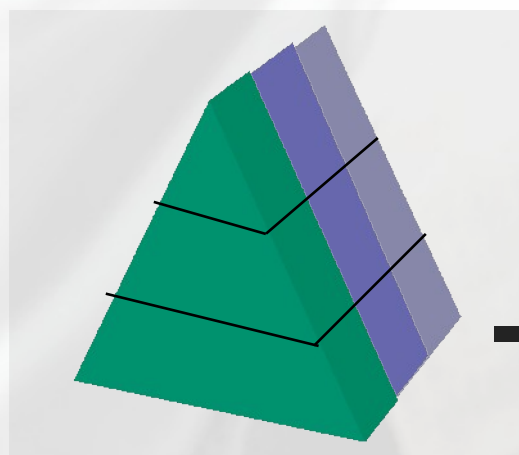
Проект

уникальное мероприятие с определенными началом и концом, результатами, ресурсами

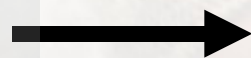
Как управлять портфелем проектов?

- Проектные портфели управляются также как и инвестиционные:
 - Рискованные проекты с высокой потенциальной отдачей (ROI) балансируются проектами с предсказуемым (небольшим) ROI.
- Важно оценивать и анализировать эффективность портфеля через набор метрик:
 - Ключевые показатели эффективности (KPIs)

«Проекты = Инвестиции»



Проекты



**Стратегические
планы**



Прибыль



**Стоимость
компании**

**Бизнес
= результаты**

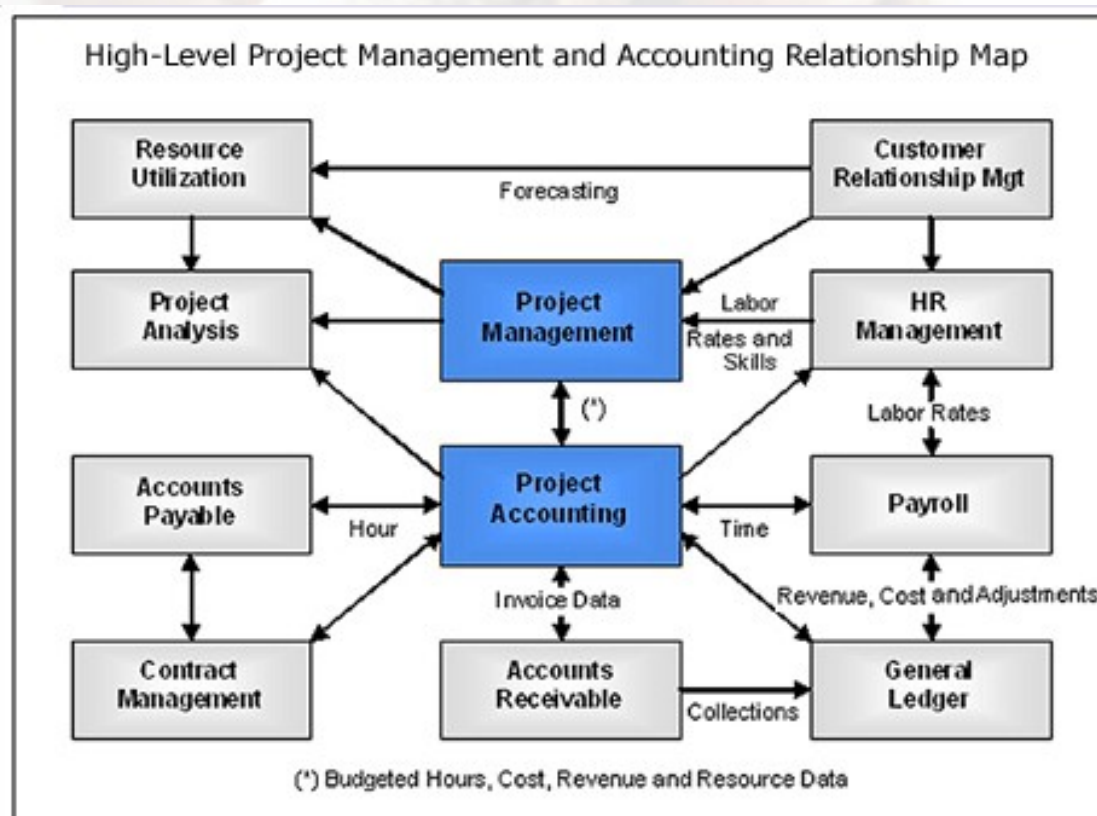
Ключевые инвестиционные показатели проектов

- NPV
 - Чистая приведенная стоимость проекта
- ROI
 - Возврат на инвестиции
- PP
 - период окупаемости
- IRR
 - Внутренняя ставка окупаемости

Управление ресурсами: учет проектных затрат

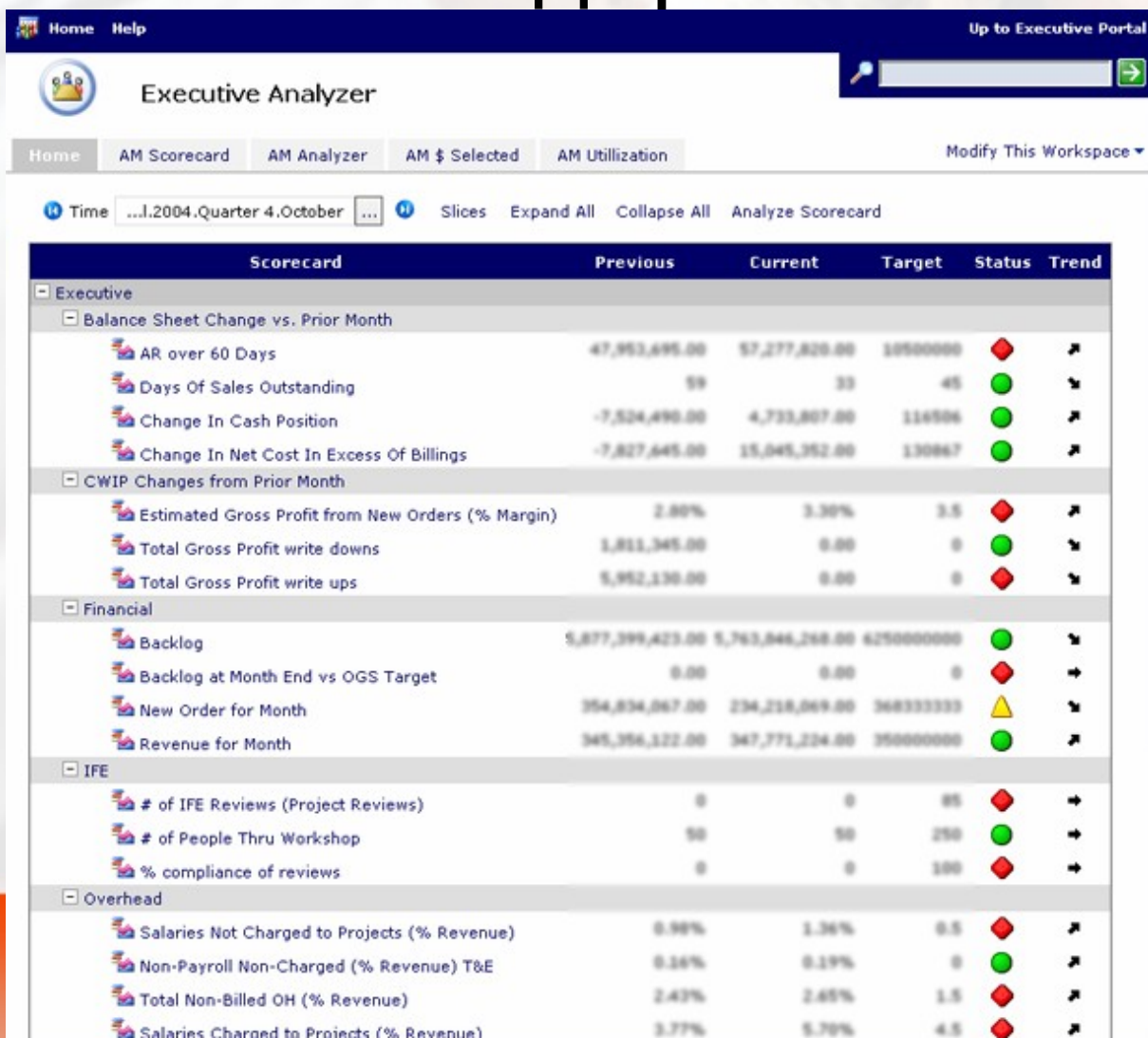
- Job Costing
 - себестоимость заказа (проекта) и контракта
 - Рассматривает работу, заказ или проект как отдельный производственный результат (output)
 - Затраты назначаются по мере расходования ресурсов
 - Примеры: производство самолетов; строительство
- Process Costing
 - себестоимость партии товара/групп работ
 - Рассматривает партии (выпуск за единицу времени) однородной продукции / результат группы работ как отдельный производственный результат (output)
 - Примеры: Ботлинг; Нефтепереработка; Процессинг банковских карт, Строительство
- Operation Costing
 - Гибридная система

Проектный учет



This provides a high-level summary of key PMA components, although other modules may be added based on client requirements for an integrated, end-to-end solution.

Ключевые показатели и Консолидированная отчетность



The screenshot displays the 'Executive Analyzer' interface. At the top, there's a navigation bar with 'Home' and 'Help' links, and a search bar. Below this, a secondary navigation bar includes 'Home', 'AM Scorecard', 'AM Analyzer', 'AM \$ Selected', and 'AM Utilization'. The main content area shows a 'Scorecard' table with columns for 'Previous', 'Current', 'Target', 'Status', and 'Trend'. The table is organized into several sections: Executive, Balance Sheet Change vs. Prior Month, CWIP Changes from Prior Month, Financial, IFE, and Overhead. Each section contains multiple rows of data with corresponding status indicators (red, green, yellow diamonds) and trend arrows.

Scorecard	Previous	Current	Target	Status	Trend
Executive					
Balance Sheet Change vs. Prior Month					
AR over 60 Days	47,953,495.00	57,277,820.00	10500000	Red Diamond	↗
Days Of Sales Outstanding	59	33	45	Green Diamond	↘
Change In Cash Position	-7,524,490.00	4,733,807.00	114506	Green Diamond	↗
Change In Net Cost In Excess Of Billings	-7,827,645.00	15,045,352.00	130867	Green Diamond	↗
CWIP Changes from Prior Month					
Estimated Gross Profit from New Orders (% Margin)	2.80%	3.30%	3.5	Red Diamond	↗
Total Gross Profit write downs	1,811,345.00	0.00	0	Green Diamond	↘
Total Gross Profit write ups	5,952,130.00	0.00	0	Red Diamond	↘
Financial					
Backlog	5,877,399,423.00	5,763,846,268.00	6250000000	Green Diamond	↘
Backlog at Month End vs OGS Target	0.00	0.00	0	Red Diamond	→
New Order for Month	354,834,067.00	234,218,069.00	368333333	Yellow Diamond	↘
Revenue for Month	345,356,122.00	347,771,224.00	350000000	Green Diamond	↗
IFE					
# of IFE Reviews (Project Reviews)	0	0	85	Red Diamond	→
# of People Thru Workshop	50	50	250	Green Diamond	→
% compliance of reviews	0	0	100	Red Diamond	→
Overhead					
Salaries Not Charged to Projects (% Revenue)	0.98%	1.36%	0.5	Red Diamond	↗
Non-Payroll Non-Charged (% Revenue) T&E	0.16%	0.19%	0	Green Diamond	↗
Total Non-Billed OH (% Revenue)	2.43%	2.65%	1.5	Red Diamond	↗
Salaries Charged to Projects (% Revenue)	3.77%	5.70%	4.5	Red Diamond	↗

The Skanska US Executive Analyzer provides senior executives and managers easy access to performance data to monitor and improve organizational effectiveness

“No longer do our executives need to review dozens of reports to gauge performance. We have one simple interface that tracks how we are doing.”

Allen Emerick Director of IT,
Applications &
Integration Skanska USA
Building Inc.

Управление проектами

- PMI PMBoK 2004
 - Методика управления проектом для *руководителя проекта*

Карта ЕРМ решения для PMBoK процессов (39)

Области знаний/действий	Группы процессов	Инициация	Планирование	Выполнение	Контроль	Завершение
4. Интеграция			4.1. Разработка проектного плана EPM 2003: Project Pro/Srv, WSS/SPS, PowerPoint, Visio, IE, SQL	4.2. Исполнение проектного плана EPM 2003: Project Web Access, WSS/SPS, Exchange, Outlook, Visio, IE, ПП	4.3. Контроль и координация изменений EPM 2003: Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, SQL, Exchange, Outlook, Visio, IE, MS BSC, ПП	
5. Определение целей и рамок проекта	5.1. Инициация	5.2. Планирование целей EPM 2003: Office, Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, IE, Exchange, Outlook, ПП 5.3. Утверждение целей EPM 2003: PWA, Exchange, Outlook, WSS/SPS, BizTalk			5.4. Проверка целей EPM 2003: Office, Project Pro, PWA, WSS/SPS, OWC, IE, MS BSC, ПП 5.5. Контроль изменения целей EPM 2003: Office, PWA, WSS/SPS, IE, ПП	
6. Управление временем		6.1. Определение действий 6.2. Определение их последовательности 6.3. Оценка сроков 6.4. Разработка календарного плана EPM 2003: Project Pro/Srv, SQL			6.5. Контроль календарного плана EPM 2003: PWA, WSS/SPS, IE, MS BSC, ПП	
7. Управление затратами		7.1. Планирование ресурсов 7.2. Оценка стоимости 7.3. Бюджет затрат MSO: Project, SPS, Excel, Access, SQL, IE, Axapta, Консалтинг, MS BSC, ПП			7.4. Контроль затрат MSO: Project Pro/Srv, PWA, Excel, Access, SQL, Axapta Project, MS BSC, ПП	
8. Управление качеством		8.1. Планирование качества EPM: Office, Visio	8.2. Соблюдение качества EPM 2003: Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, SQL, Exchange/Outlook, IE, ПП	8.2. Контроль качества EPM 2003: Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, Office, SQL, IE, MS BSC, ПП		
9. Управление персоналом		9.1. Организационное планирование Visio, Word, Excel 9.2. Подбор персонала Word, Excel, Access, WSS/SPS, MOSAIR, SQL, Axapta, ПП	9.3. Развитие проектной команды Office, WSS/SPS, Axapta, ПП			
10. Управление коммуникациями		10.1. Планирование коммуникаций Project, Visio, Office, Exchange/Outlook, WSS/SPS	10.2. Информационный обмен Office 2003, WSS/SPS, Exchange/Outlook, Visio, Project, IE	10.3. Отчетность по проекту Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, Excel, Access, SQL, Axapta Project, IE, OWC, MS BSC, ПП	10.4. Администрирование Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, IE, Office, Exchange/Outlook	
11. Управление рисками		11.1. Планирование действий Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, Office, Exchange/Outlook, ПП 11.2. Определение рисков Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, ПП 11.3. Количественный анализ Excel, SQL/OLAP, Axapta, MS BSC, ПП 11.4. Качественный анализ Word, Visio			11.6. Мониторинг и контроль MSO: Project, SPS, Exchange/Outlook, IE, Консалтинг, MS BSC, ПП	
12. Управление закупками		12.1. Планирование закупок 12.2. Планирование запросов Word, Excel, Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, Axapta, MS BSC, ПП	12.3. Запросы на закупки 12.4. Подбор поставщиков и проведение закупок 12.5. Управление договорами Word, Excel, Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, BizTalk, Axapta, IE, MS BSC, ПП			12.6. Закрытие договоров Word, Project Pro/Srv, PWA, WSS/SPS, BizTalk, Axapta, IE, ПП

Организация работы исполнителей

- При организации проектных команд каким образом производятся:
 - Учет знаний и навыков при подборе сотрудников?
 - Географическая распределенность?
 - Утверждение занятости у функциональных руководителей
- При назначении задач и сборе отчетности как организованы:
 - Делегирование и согласование
 - Учет рабочего времени
- Как организуется совместная работа и коммуникации
- Как организовано обучение персонала?

Правильная информационная система 😊

- Какие существуют требования к ИС УПП:
 - Управление портфелем проектов?
 - Управление корпоративными ресурсами?
 - Календарное планирование?
 - Организация работ исполнителей и учет их рабочего времени?
 - Управление финансами и консолидированная отчетность?
 - Анализ ключевых показателей портфеля/программ/проектов?
 - Что еще ???

Роли участников

Сотрудники

- В каких проектах я участвую и что делаю?
- С кем и как мне работать?
- Как отсчитываться о выполнении?

Владельцы ресурсов

- Какие ресурсы заняты в каких проектах?
- Какие планы у менеджеров проектов?
- Можно ли забрать ресурсы?

Руководство

- Какие проекты сейчас идут в компании?
- Какой статус у важнейших проектов?

ДИТ

- Кто пользователи?
- С чем интегрируем?

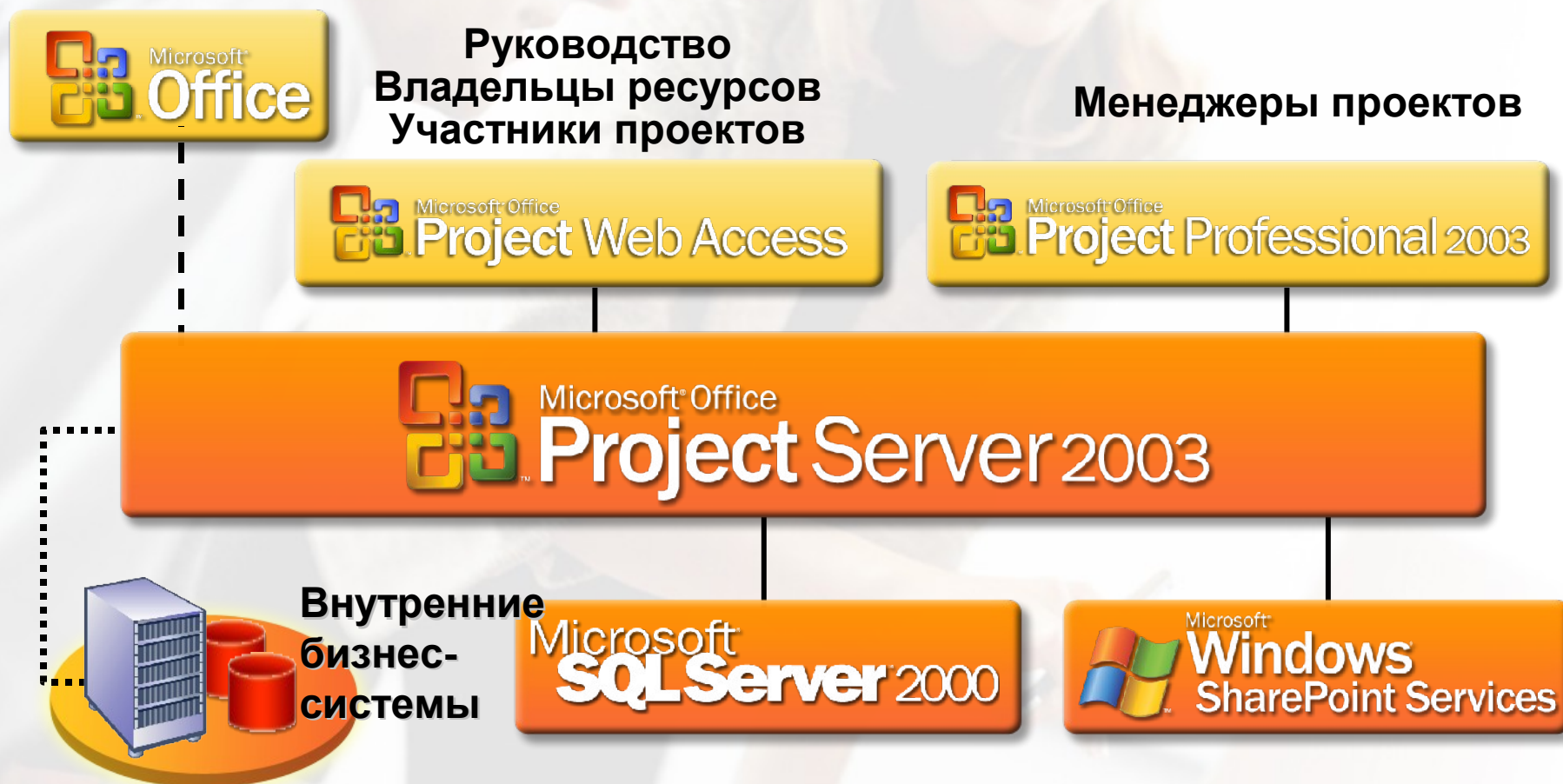
Менеджеры проектов

- Какие у нас ресурсы?
 - Кто что знает и умеет?
 - Где находится?
 - Занят или свободен?
- Какой статус у проектных задач?

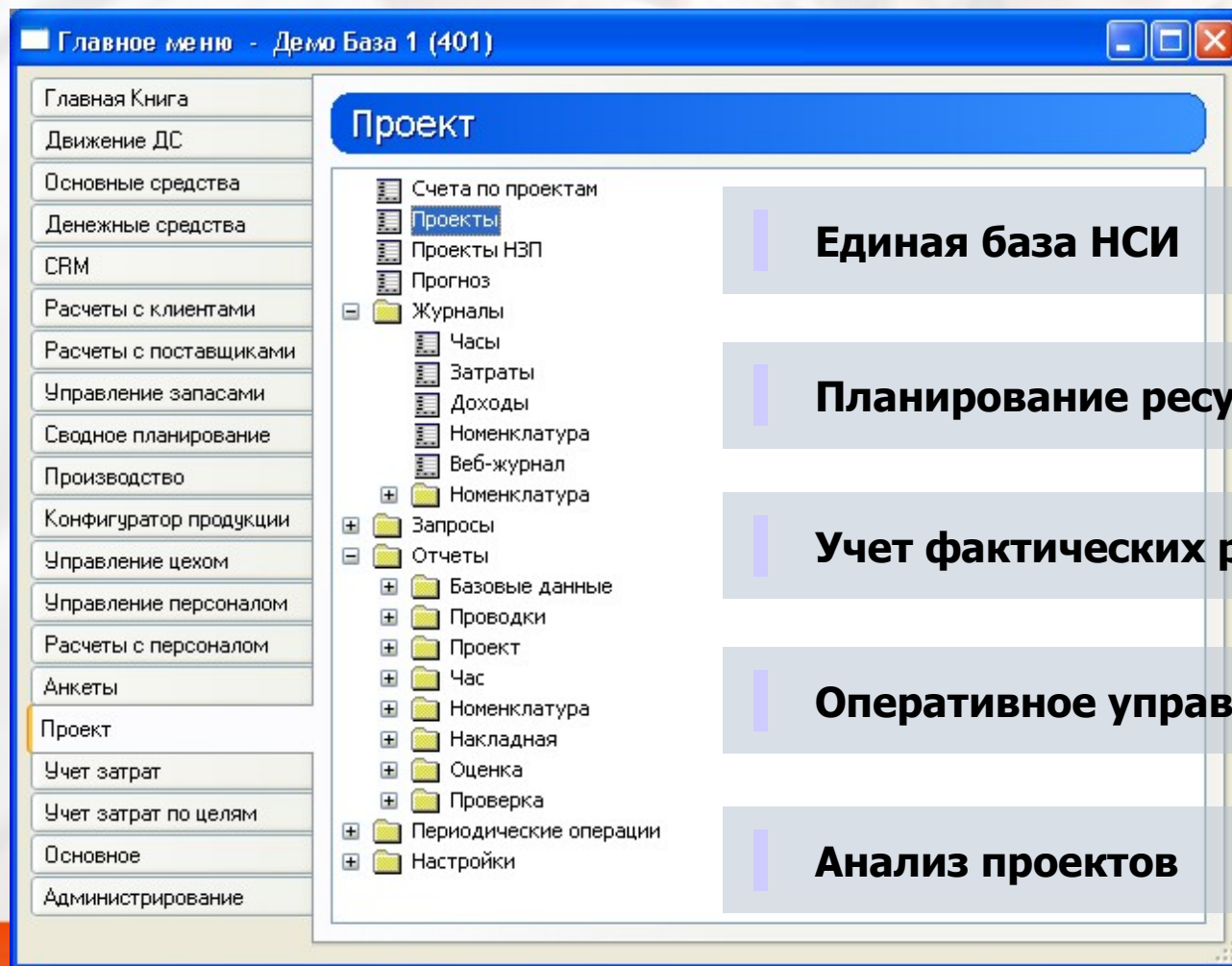
Ключевые возможности Microsoft EPM 2003

	Видеть	Понимать	Контролировать
Управление портфелем	Отчетность / KPIs Корпоративные Шаблоны	Анализ портфеля Моделирование портфеля	Уменьшение рисков
Управление ресурсами	Центр ресурсов Планирование загрузки	Профилирование: навыки, расположение... Подстановка ресурсов	
Управление проектами	Учет затрат Анализ вариантов	Гибкость при использовании методов УП Шаблоны Календарное планирование	
Совместная работа	Проектный портал Отчеты по работам	Интеграция с Outlook Управление документами	Учет проблем Оповещения
Интеграция с другими ERP, CRM	Связь с Active Directory	API для пользовательских полей, таблиц учета времени, пула ресурсов, для создания проектов	

Microsoft EPM 2003



Microsoft Axapta Project



Единая база НСИ

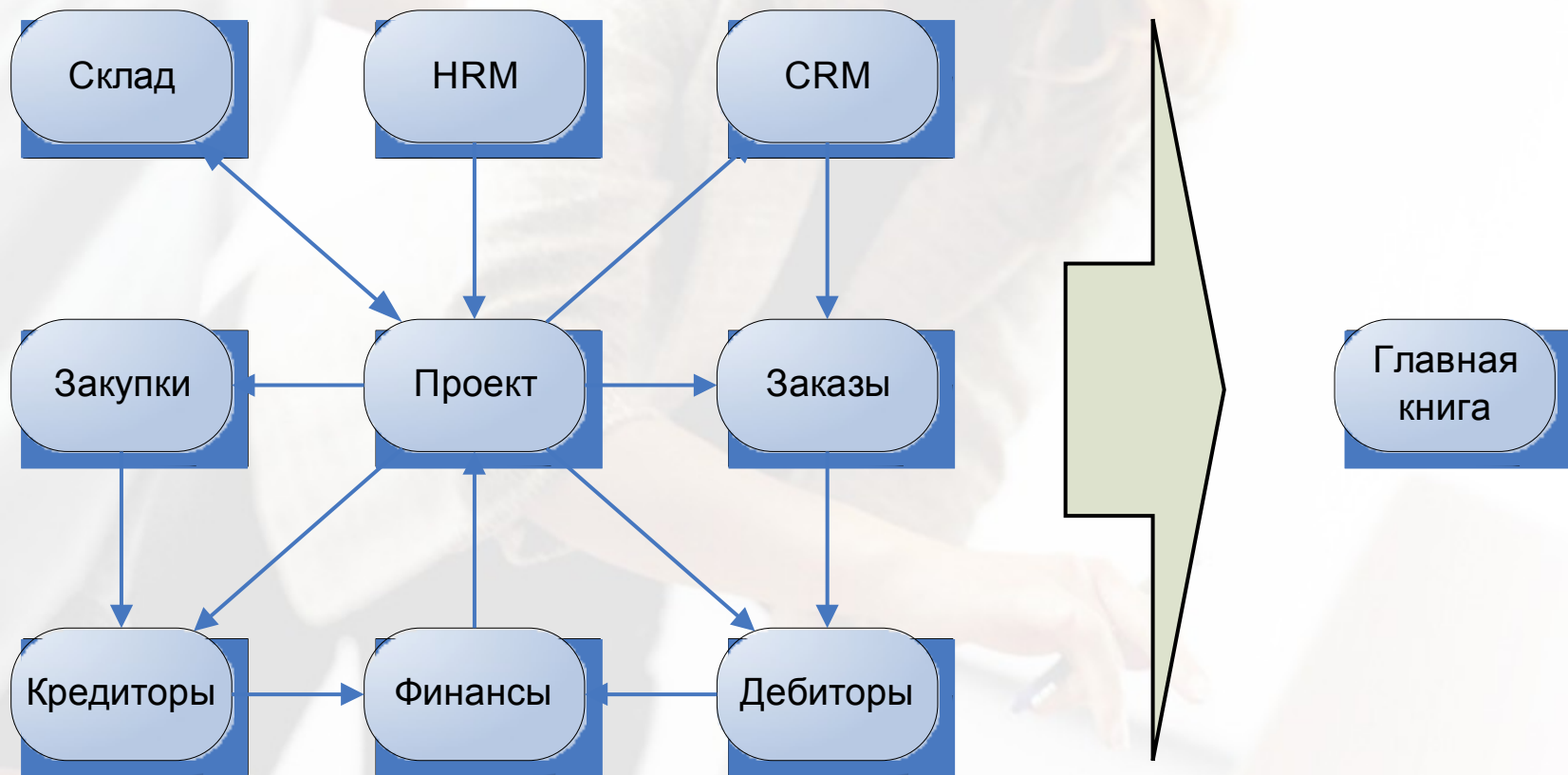
Планирование ресурсов по проектам

Учет фактических ресурсов по проектам

Оперативное управление проектами

Анализ проектов

Microsoft Axapta



Внедрения в России

- Центральный Банк
 - Управление проектами в учреждении «Глобальные информационные системы» Банка России
- Гипроникель
 - Строительные, НИРы
- Газпром
 - Инвестиционные и строительные проекты
- ОАО РЖД
 - Планирование и контроль реализации отраслевого проекта создания ЕКАС управления финансами и ресурсами
- ЦДУ РАО ЕЭС
- Вымпелком
- Ростелеком
- Росгосстрах
- ...



Что нужно для успеха КСУПП?

- Корпоративная стратегия
- Организационный дизайн и развитие
- Управление портфелем корпоративных проектов
- Управление ресурсами
- Управление отдельными проектами
- Организация работы исполнителей по проектам
- Правильная информационная система
- Внедрение и обучение

Корпоративная методика УП

Корпоративная методика УП

- Рекомендательные материалы и лучшие практики (Microsoft, PMI, Gartner...)
- Общие принципы УП (корпоративная политика)
- Обязательные к исполнению инструкции (регламенты)
 - Требования к инициации, планированию, контролю исполнения и завершению проектов
 - Процедуры контроля изменений
- Шаблоны
 - Устав проекта, планы проектов, запрос на изменения, бюджет, запрос на закрытие...
- Программа обучения

Ключевые вопросы

- Что из перечисленного уже существует?
- Чего не хватает?
- Как существующее положение дел с методикой УПП влияет на бизнес?
- Что мешало создать недостающее ранее?

Преимущества КСУПП

- Нужно ли вам внедрение единых методов и принципов УПП (стандартизация)?
- Нужна ли стейкхолдерам большая картина (Big Picture) для всех инвестиций и проектов
 - Регулярный процесс сбора отчетности
 - Анализ портфеля проектов
 - Моделирование портфеля («что если»)
- Нужно ли управление портфелем и ресурсами в реальном времени?
- Нужно ли управлять знаниями?

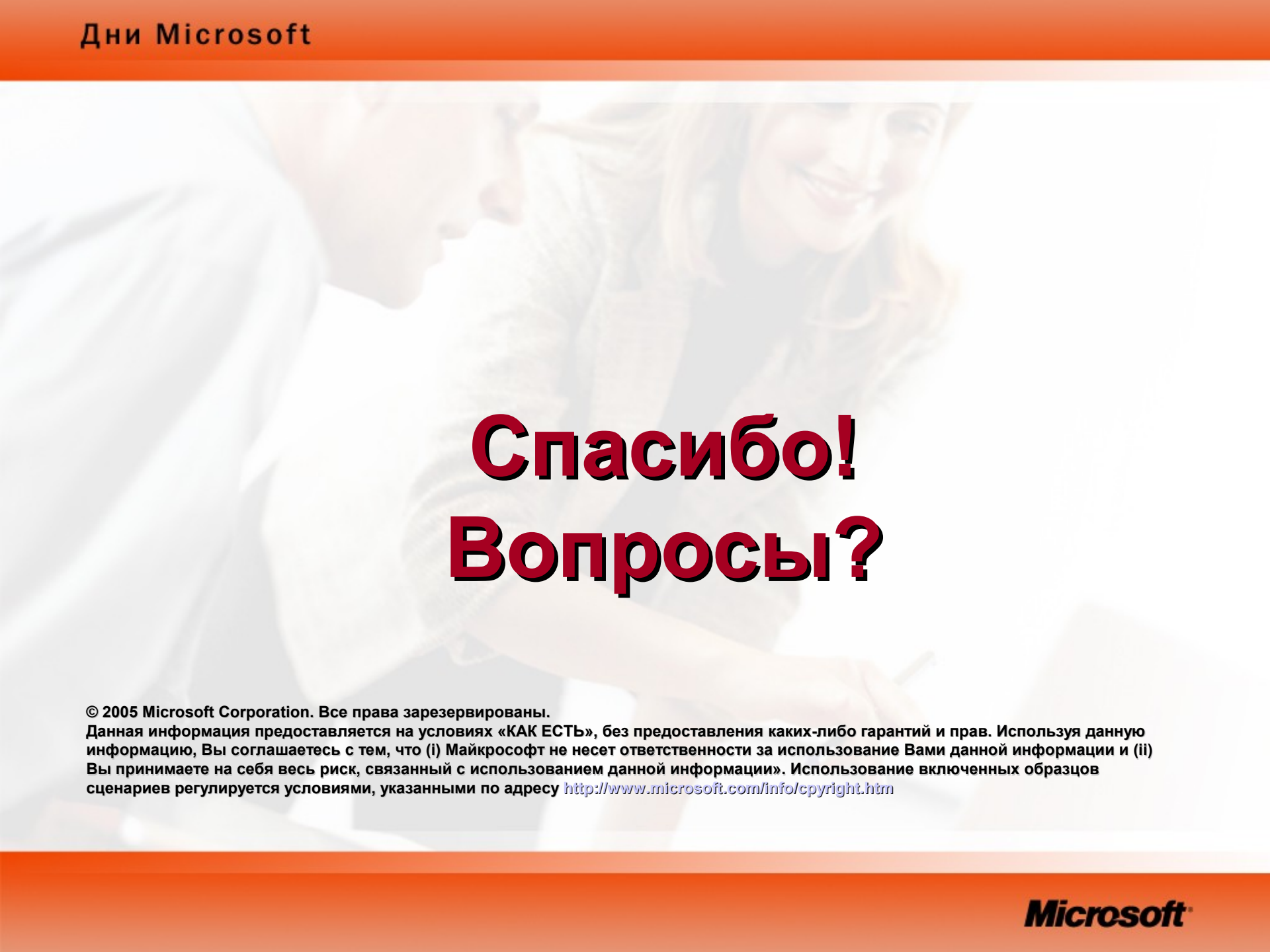
Заключение

- Управление изменениями
- Проекты = инвестиции в реализацию планируемых изменений

**Управляйте изменениями,
или изменения начнут
управлять вами**

Преимущества решения Microsoft

- Решение Microsoft для УПКП дает возможность в «реальном времени»
 - видеть,
 - понимать и
 - контролировать инвестиции в реализацию стратегических планов через:
 - отбор и реализацию корпоративных проектов,
 - оптимизацию использования ресурсов и
 - совместную работу исполнителей, что:
 - ускоряет реализацию планируемых изменений
 - снижает риски и
 - повышает стоимость и прибыльность компании



Спасибо! Вопросы?

© 2005 Microsoft Corporation. Все права зарезервированы.

Данная информация предоставляется на условиях «КАК ЕСТЬ», без предоставления каких-либо гарантий и прав. Используя данную информацию, Вы соглашаетесь с тем, что (i) Майкрософт не несет ответственности за использование Вами данной информации и (ii) Вы принимаете на себя весь риск, связанный с использованием данной информации». Использование включенных образцов сценариев регулируется условиями, указанными по адресу <http://www.microsoft.com/info/copyright.htm>



Microsoft®

© 2005 Microsoft Corporation. Все права зарезервированы.

Данная информация предоставляется на условиях «КАК ЕСТЬ», без предоставления каких-либо гарантий и прав. Используя данную информацию, Вы соглашаетесь с тем, что (i) Майкрософт не несет ответственности за использование Вами данной информации и (ii) Вы принимаете на себя весь риск, связанный с использованием данной информации». Использование включенных образцов сценариев регулируется условиями, указанными по адресу <http://www.microsoft.com/info/copyright.htm>