Практический опыт разработки и внедрения Проектных Офисов крупных отечественных Компаний

Александр Николаевич Павлов
PhD, PMP®, CPM®, PRIME®

Доцент ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ

Генеральный Директор

Школа Управления Проектами

© 2024 Школа Управления Проектами Александра Павлова

Содержание Мастер Класса

- Выгоды от внедрения Проектных Офисов Компаний
- Особенности работы Проектного Офиса и Офиса Управления Проектами
- Три взаимодействующих элемента КСУП
- Этапы проведения консалтингового проекта по разработке и внедрению КСУП
- Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний
- Отзывы Заказчиков
- Извлечённые Уроки
- Оценки средней длительности и стоимости консалтингового проекта по разработке и внедрению КСУП

Необходимость разработки и выгоды от внедрения Проектных Офисов Компаний и Организаций

Проектный офис нужен в Организации для того, чтобы **обеспечить эффективное и качественное управление проектами**, которые являются ключевым фактором успеха и развития в современном бизнесе.

Такое подразделение **помогает Организации реализовывать свою стратегию, удовлетворять потребности клиентов** и заинтересованных сторон, а также повышать конкурентоспособность и инновационность.

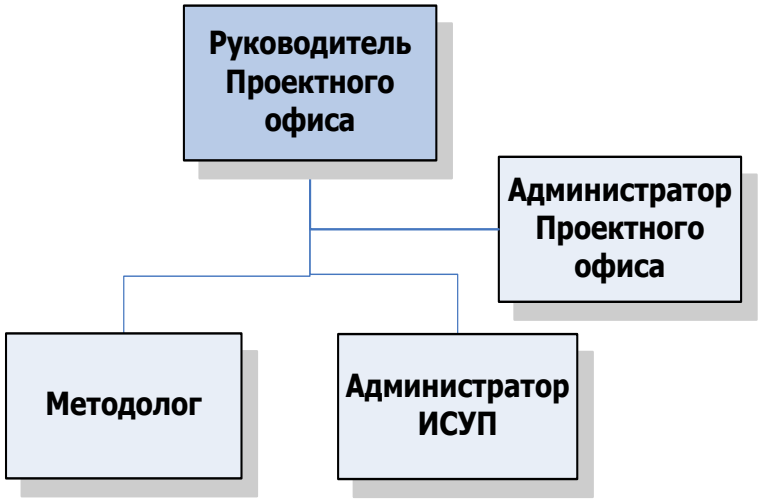
Необходимость разработки и выгоды от внедрения Проектных Офисов Компаний и Организаций

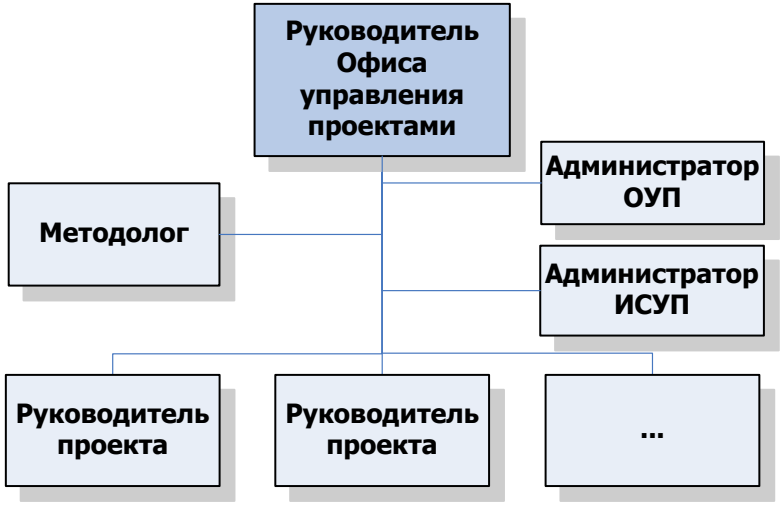
Основными выгодами от разработки и внедрения Проектного Офиса являются:

- **Повышение эффективности** и результативности проектов
- Оптимизация ресурсов и **приоритезация проектов**
- **Использование единой методологии** проектного управления
- Поддержка в актуальном состоянии **«Big Picture» всех проектов Компании**
- Централизованное **накопление лучших практик** выполнения проектов
- **Развитие проектной культуры** и компетенций

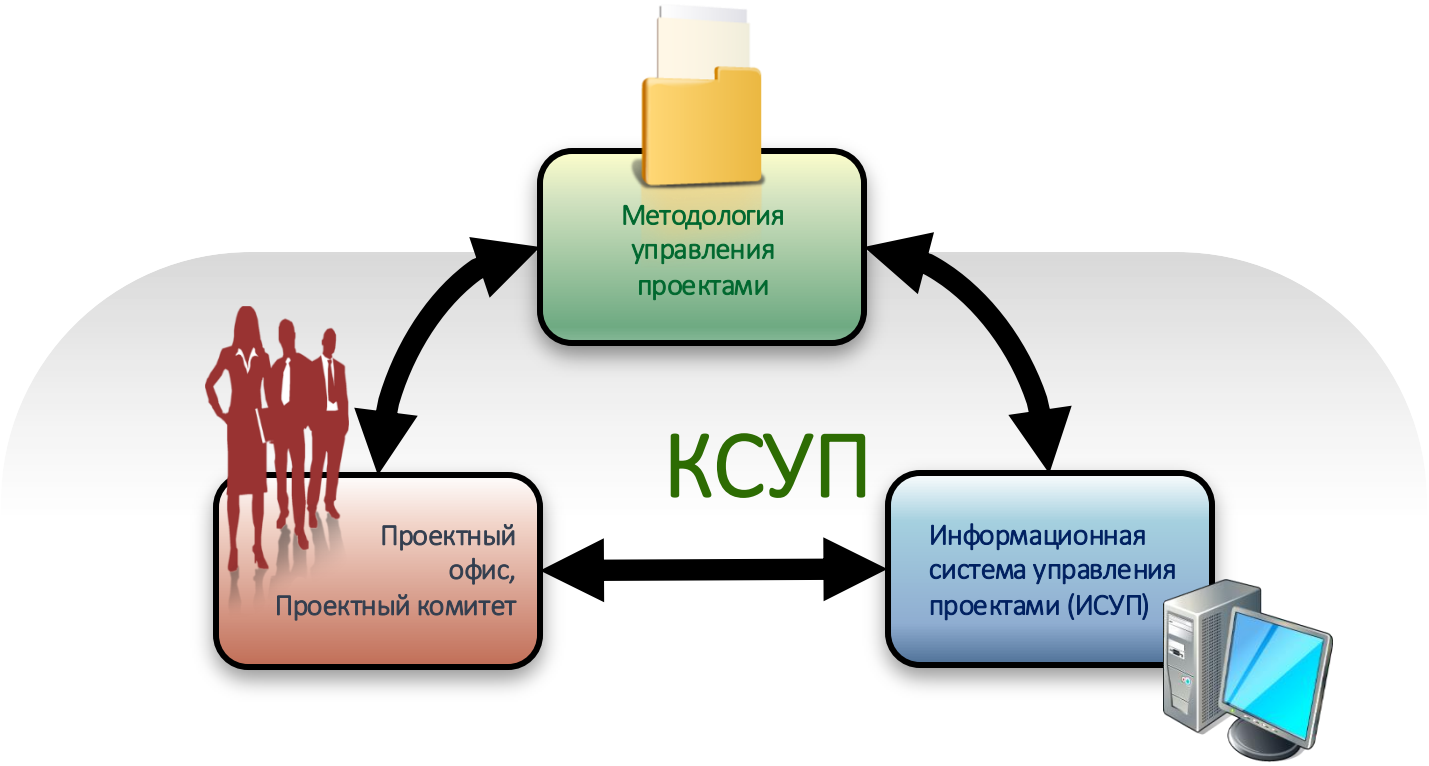
Особенности работы Проектного Офиса и Офиса Управления Проектами

PO – Project Office	PMO – Project Management Office





Три взаимодействующих элемента КСУП: Методология управления проектами, Проектный Офис и Проектный Комитет, ИСУП



Три взаимодействующих элемента КСУП: Методология управления проектами, Проектный Офис и Проектный Комитет, ИСУП

- **Методология** - определяет единые правила и стандарты процессов управления проектами
- **Проектный Офис** - обеспечивает организационную поддержку процессов управления проектами и использование во всех проектах Компании единых подходов, процедур, шаблонов документов
- **Проектный Комитет** – принимает управленческие решения по планированию и контролю исполнения проектов, проводит анализ Большой Картины (Big Picture) всех проектов Компании, проводит их классификацию и приоритезацию для оптимального распределения ресурсов, обеспечивает консолидацию результатов проектов для достижения стратегических целей Компании.
- **ИСУП** – предназначена для формирования и поддержки информационных потоков в ходе управления проектами

Этапы проведения консалтингового проекта по разработке и внедрению КСУП

- **Обследование проектной деятельности Компании – Заказчика**
  - Разработка анкеты для опроса участников проектной деятельности Компании
  - Проведение интервью с ключевыми участниками проектной деятельности
  - Подготовка Отчёта результатам обследования, содержащего **результаты анализа выполняемых Компанией проектов, их среды, открытых проблем и рекомендации по их решению**
- **Разработка Положения о Проектном Офисе** и должностных инструкций участников проектной деятельности
- **Разработка Положения о Проектном Комитете** и регламента его деятельности
- **Разработка Корпоративного Стандарта Управления Проектами**, описывающего процессы и шаблоны документов всех этапов жизненного цикла проектов
- **Внедрение платформы программного продукта ИСУП**
- **Поддержка внедрения Корпоративного Стандарта** Управления Проектами Компании

Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний. Наши Заказчики

АО «ЕвроСибЭнерго» — крупнейшая по установленной мощности частная энергокомпания страны, **обслуживает более 15 млн потребителей**. Основана в 2001 году. АО «ЕвроСибЭнерго» входит в Группу Компаний En+ Group и **является вторым по величине активом En+ Group после «Русал».**

В «ЕвроСибЭнерго» входят:

Гидроэлектрические станции: Братская ГЭС, Иркутская ГЭС, Красноярская ГЭС, Усть-Илимская ГЭС, Ондская ГЭС

Тепловые станции: Автозаводская ТЭЦ, Ангарская ТЭЦ-1, Ангарская ТЭЦ-9, Ангарская ТЭЦ-10, Иркутская ТЭЦ-6, Ново-Иркутская ТЭЦ, Железногорская ТЭЦ, Ново-Зиминская ТЭЦ, Иркутская ТЭЦ-11, Усть-Илимская ТЭЦ, Иркутская ТЭЦ-12

Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний. Наши Заказчики

ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ КЬЮТЭК», – российский разработчик и производитель телекоммуникационного и IT-оборудования.

Компания основана в России в 2006 году. **За годы работы брендом QTECH выведено на рынок более 200 линеек оборудования**.

Центральный офис компании расположен в Москве, региональные представительства – в крупнейших городах России: Екатеринбурге, Иркутске, Краснодаре, Красноярске, Новосибирске. R&D центры – в Москве (Сколково) и Рязани.

Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний. Наши Заказчики

ООО NetByNet (WiFire) — российская телекоммуникационная компания. Основана в 1999 году.

Федеральный оператор связи, **дочерняя организация ПАО «МегаФон»,** предлагает клиентам **весь спектр телекоммуникационных услуг**, включая широкополосный и мобильный доступ в интернет по технологии 4G LTE, телефонию, **цифровое и интерактивное телевидение, аренду каналов связи**. В корпоративном секторе, помимо типовых услуг доступа в Интернет и телефонии, Netbynet **предоставляет услуги виртуального хостинга (NewHost)**, услуги размещения оборудования на территории оператора (colocation), системной интеграции.

Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний. Наши Заказчики

АО «Медицина» - клиника Академика Григория Ефимовича Ройтберга с международным признанием, многопрофильный медицинский центр. Основана в 1990 году.

При клинике **проводят консультации самые опытные и известные врачи страны, в том числе академики и профессора**.

Работают высококвалифицированные **врачи по 66 специальностям**. Более 350 специалистов.

В медицинском центре функционируют: **стационарное отделение, поликлиника, круглосуточная скорая помощь, онкоцентр Sofia**.

В «Институте Ядерной Медицины» Химки, подразделении АО «Медицина» 14 февраля 2024 года начал работу **первый в России цифровой ПЭТ/КТ** сканер Discovery MI Gen2 с инновационной системой Искусственного Интеллекта.

Опыт разработки и внедрения Проектных Офисов для ряда крупных отечественных Компаний. Наши Заказчики

Ижевский завод тепловой техники – лидер на рынке тепловой техники России. Основан в 2007 году. Компания выпускает современную и качественную продукцию тепловой техники.

Компания **специализируется на проектировании, производстве, поставке и сервисном обслуживании теплового оборудования**.

Клиентами Компании являются крупные, **профессиональные оптовые компании климатического и инструментального рынка**.

Широкая сервисная сеть на всей территории России насчитывает **более 180 авторизованных сервисных центров, более чем в 120 городах**.

Отзывы Заказчиков

ИЗТТ
ИЖЕВСКИЙ ЗАВОД ТЕПЛОВОЙ ТЕХНИКИ

ООО «Ижевский завод тепловой техники»
Адрес: 426052, Россия, Удмуртская Республика,
город Ижевск, улица Лесозаводская, дом 23/110.
Тел./факс: +7 (3412) 905-410, +7 (3412) 905-411

05.06.2023 №2-06/7

Генеральному Директору
Школы Управления Проектами
Павлову А.Н.

Уважаемый Александр Николаевич!

ООО «Ижевский Завод Тепловой Техники» (далее – ИЗТТ, организация) выражает Вам искреннюю благодарность за проведение обучения «Управление проектами на основе Стандарта PMI PMBOK 6th Edition и 7th Edition» и консультационные услуги по разработке документов для ИЗТТ, регламентирующих проектную деятельность, в период 2021–2022 гг.:

- Отчёт по результатам обследования проектной деятельности;
- Положение о Проектном офисе;
- Положение о Проектном комитете;
- Корпоративный стандарт управления проектами.

Необходимо отметить Ваш профессиональный подход, проявленные Вами знания и взаимодействие с сотрудниками нашей организации.

Желаем Вам дальнейших успехов и будем рады развитию нашего сотрудничества.

С уважением,
директор завода в г. Ижевске О.С. Златин

Шлякова Ю.Б.
8 (912)-750-22-69

Отзывы Заказчиков

WIFIRE

ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг»
127006, г.Москва,
Оружейный переулок, 41, офис 5.11
тел.: +7 (495) 980 28 00
fax.: +7 (495) 740 48 11
e-mail: info@netbynet.ru
www.netbynet.ru

ИНН 7723565630
КПП 770701001
ОГРН 1067746398411

Индивидуальному Предпринимателю
Павлову А.Н.

Уважаемый Александр Николаевич!

ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг» выражает Вам признательность за успешное выполнение в 2019 году проекта по разработке Регламента управления проектной деятельностью.

В ходе реализации работ проекта Вами был продемонстрирован высоко профессиональный подход и достигнуты практические результаты, включающие:

- определение целей системы управления проектной деятельности
- разработку принципов классификации проектов
- разработку организационной инфраструктуры управления проектами
- определение порядка работ в рамках процессов управления проектами
- разработку процессов и шаблонов документов этапов жизненного цикла управления проектами: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, и завершения

Мы желаем Вам дальнейших успехов в Вашей профессиональной деятельности.

Операционный директор
ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг» Оропаев М.Н.

"Нэт Бай Нэт Холдинг" МОСКВА

Отзывы Заказчиков

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«Торговый Дом «Кьютэк»

ОГРН 1167746094284
ИНН 7729490282, КПП 772901001
121471, Россия, Москва, ул. Рябиновая, 26, стр. 2
Тел./факс: +7 (495) 797-33-11

Благодарственное письмо

Уважаемый Александр Николаевич!

Компания ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КЬЮТЭК» выражает Вам благодарность за проведение в течение 2022 и 2023 годов учебных курсов и консультационных услуг по разработке и внедрению Корпоративного Стандарта по управлению проектами.

Мы хотим отметить высокое качество Ваших услуг, Ваш профессионализм и нацеленность на результат в повышении эффективности проектной деятельности нашей Компании.

Желаем Вам дальнейших успехов и будем рады продолжению нашего сотрудничества.

Генеральный директор		Кротов В.В.
Должность уполномоченного лица	Подпись	Расшифровка подписи

М.П.

Кротов В.В.
(495) 797-33-11

Отзывы Заказчиков

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
МЕДИЦИНА

Россия, 125047, г. Москва, 2-й Тверской-Ямской пер., д. 10, тел.: (495) 995-00-33, факс: (499) 250-47-07, www.medicina.ru, e-mail: dou@medicina.ru
ИНН/КПП 7729058330/771001001; ОГРН 1027700417524

14.05.2020 № 0102-40/1423

На № _____ от _____

Генеральному директору
компании «Школа Управления Проектами
Александра Павлова»

А.Н.Павлову

Уважаемый Александр Николаевич!

АО «Медицина» выражает Вам искреннюю благодарность за выполнение в течение 2019–2020 годов консультационного проекта по разработке корпоративного Стандарта «Управление проектами АО «Медицина».

Мы хотим отметить Ваш профессиональный подход в выполнении всех этапов проекта, включающих работы по анализу выполнения проектов компании и разработки Стандарта «Управление проектами АО «Медицина».

Непременным условием успешности консультационного проекта были проявленные Вами знания и качество эффективных коммуникаций со всеми сотрудниками нашей компании, вовлечёнными в данный проект.

Мы желаем Вам дальнейших успехов и надеемся на развитие нашего сотрудничества.

С уважением,

Управляющий делами Р.А.Ромасько

Руководитель службы внутреннего аудита И.Ю.Ткаченко

И.Ю.Ткаченко
(495) 775-71-40 (доб.: 11-91)
tkachenko.i@medicina.ru

EFQM

Система менеджмента информационной безопасности ISO/IEC 27001:2013

Система менеджмента качества ISO 9001:2015

Извлечённые Уроки – Lessons Learned

- **Первый этап** разработки и внедрения Корпоративного Стандарта Управления Проектами заключается **в постепенном, поэтапном внедрении, чтобы не вызвать у Руководителей Проектов отторжения самой идеи внедрения проектного управления** из-за изобилия процедур и документов. Практика говорит, что подобный «натиск» приводит к прекращению этой деятельности.
- Постепенное, поэтапное внедрение проектного управления (step – by – step) должно приносить **быстрые, пусть не большие, но улучшения (fast wins)**. Если их нет, Руководство Компании принимает решение о прекращении консалтингового проекта по разработке и внедрению Проектного Офиса. Если возникает **серия хотя и не больших, но быстрых** улучшений, **Руководство Компании начинает ощущать их совокупный позитивный эффект и продолжает поддерживать проект.**
- **Важна поддержка Высшего руководства Компании Заказчика.**

Извлечённые Уроки – Lessons Learned

- **Главный эффект** от внедрения Проектного Управления в Компании может заключаться **в использовании во всех проектах единых подходов, процедур, шаблонов документов** что позволит Руководству Компании увидеть Большую Картину (Big Picture) всех проектов, проводить их классификацию и приоритезацию для оптимального распределения ограниченных ресурсов, консолидировать результаты проектов в достижение стратегических целей Компании.

Извлечённые Уроки – Lessons Learned

- **Вторым этапом** внедрения Корпоративного Стандарта должно быть его **пилотное внедрение на примере 2-х - 3-х пилотных проектов** Компании.
- В ходе и по завершению пилотных проектов **необходимо оценивать полученные результаты внедрения, обмениваться опытом и извлечёнными уроками** для подготовки к полномасштабной конверсии результатов пилота на все проекты Компании (**Project roll – out**).

Извлечённые Уроки – Lessons Learned

- **Третьим этапом** внедрения Корпоративного Стандарта являются **работы по масштабному внедрению в Организации проектного управления, которые ведёт Проектный Офис Организации**, являющийся ключевым элементом КСУП (Корпоративной Системы Управления Проектами).
- В ходе третьего этапа должна быть разработана и внедрена Информационная Система Управления Проектами (ИСУП) на базе выбранного Компанией программного продукта. **Уход с российского рынка американских вендоров** платформ ИСУП MS Project, Oracle Primavera привёл к необходимости выбора отечественной платформы ИСУП среди таких отечественных поставщиков, как ADVANTA, Spider, Визорро, Мегаплан и др.
- **Одним из наиболее эффективных отечественных продуктов, реализующим функции ИСУП является продукт ADVANTA.**

Примеры Screenshot ИСУП на платформе ADVANTA

ADVANTA

Устав проекта Открыть фильтр Открыть панель инструментов

УСТАВ ПРОЕКТА

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1				УСТАВ ПРОЕКТА								
2	1. Название проекта											
3	Организация мобильной VPN											
4	2. Планируемые даты начала и окончания проекта (месяц/год)											
5		01.11.2019 - 31.08.2020										
6	3. Оценка бюджета проекта (млн. руб.)											
7		5 204 500,00 ₽										
8	4. Место/сфера реализации											
9	Мобильные данные											
10	5. Заказчик проекта											
11	Морозов Андрей											

Result

Примеры Screenshot ИСУП на платформе ADVANTA

ADVANTA

Устав проекта Открыть фильтр Открыть панель инструментов

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
12	**6. Дата создания документа**										
13	13.02.2023										
14	**7. Обоснование проекта**										
15											
16	1. Необходимость в защищенном удаленном доступ к корпоративной информации; 2. Возможность контроля за показателями, состоянием оборудования; 3. Возможность контроля доступа и информационных ресурсов, используемых сотрудниками										
17											
18	**8. Цели проекта**										
19											
20	Цели тест										
21											
22	**9. Допущения и ограничения проекта**										
23											

Result

Примеры Screenshot ИСУП на платформе ADVANTA

Отчет о статусе проекта Открыть фильтр Открыть панель инструментов

ADVANTA
система управления проектами

Организация мобильной VPN

СОСТОЯНИЕ

Железнов Сергей
КУРАТОР

Воронов Олег
МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

ИТ проекты
ПОРТФЕЛЬ

БЮДЖЕТ ПЛАН	БЮДЖЕТ ФАКТ
5204500 Р.	5033000 Р.

ПОЛУЧЕННЫЕ ЗА ПЕРИОД РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ

Установлены маршрутизаторы. На следующем этапе подходим к разработке и согласованию программы и методики испытаний.

ПЛАНИРУЕМЫЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД РЕЗУЛЬТАТЫ И РЕШЕНИЯ

РИСКИ, ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ И НЕПОНЯТНЫЕ РАБОТЫ

Статус по контрольным точкам активности

Контрольная точка	Уровень	План/Факт	Ответсвенный	Статус	Состояние	Комментарий
Старт проекта	КТ0	15.11.2019	Жиганова Людмила	Завершён	●	Старт по плану
РД согласована	КТ0	03.12.2019	Шилкова Элина	Завершён	●	РД была согласована с тех. службой после устранения всех замечаний. После сдачи на проверку СД, получили ряд замечаний, касающихся ранее согласованной РД.
Оборудование доставлено на площадку	КТ0	31.12.2019	Чернов Михаил	Завершён	●	Оборудование поставлено в полном объеме, немного раньше срока. Приступаем к настройке оборудования
СМР выполнены	КТ1	01.01.2020	Жиганова Людмила	Завершён	●	Работы выполнены

Отчет о статусе

Примеры Screenshot ИСУП на платформе ADVANTA

Риски проекта Открыть фильтр

Вывести список скрытых колонок Показывать по 25 строк

Перенесите колонки для группировки

Риск	Тип риска	Жизненный цикл риска	Статус	Вероятность риска	Степень влияния риска	Величина риска	Оценка риска (Красный >=0,18, Желтый > 0,04, Зеленый <= 0,04)	Мероприятия по работе с риском	Владелец риска
Неполная проверка качества материалов	Чистый риск (pure risk)	3. Устранение последствий	В РАБОТЕ	0,5	0,8	0,4		Не начат: Проверять лучше	Железнов Сергей
Риск №6	Бизнес риск (business risk)	1. Исследование	НЕ НАЧАТ	0,2	0,8	0,16		Не начат: Работа 123	Системный Администратор
Риск №5	Бизнес риск (business risk)	1. Исследование	НЕ НАЧАТ	0,2	0,5	0,1			Системный Администратор
Некачественно выполненные подрядчиками работы	Бизнес риск (business risk)	3. Устранение последствий	В РАБОТЕ	0,3	0,2	0,06		Не начат: Контроль еженедельно	Железнов Сергей
Технические проблемы со связью (коммуникации с проектной командой, демонстрации, обучение)	Чистый риск (pure risk)	2. Мониторинг	В РАБОТЕ	0,5	0,3	0,15		Не начат: Тестовое реагирование	Железнов Сергей
Несвоевременная поставка материалов	Возможность (opportunity)	1. Исследование	НЕ НАЧАТ	0,1	0,3	0,03		Не начат: Контроль отгрузок	Воронов Олег

Извлечённые Уроки – Lessons Learned

- **Четвёртым этапом** является **консультационная поддержка** внедрения Корпоративного Стандарта Управления Проектами Компании, **методологическая помощь** сотрудникам Проектного Офиса и Руководителям проектов, организация и **модерация первых заседаний Проектного Комитета**, экспертная **поддержка эксплуатации ИСУП** консультантами Вендора.

Оценки средней длительности и стоимости консалтингового проекта по разработке и внедрению КСУП

- **Средние сроки** выполнения проекта: **4 – 6 месяцев**
- **Средняя стоимость** выполнения проекта: **1 млн. руб.**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Павлов Александр Николаевич

PhD, PMP®, CPM®, PRIME®

www.pavlov-project-management.com

apavlov@apavlov-pm.com

https://t.me/anpavlov56