

## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – МОДА ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?

Н.Г. Ольдерогге (АО «ПМСОФТ»)

Рассматриваются особенности организации проектных офисов в практике российских компаний. Представлена классификация видов и схемы функционирования проектных офисов. Сформулированы трудности внедрения и преимущества использования проектных офисов, а также результаты исследования состояния проектных офисов в компаниях по всему миру<sup>1</sup>.

Ключевые слова: проектный офис, центры компетенций, обучение персонала, интеграция, стратегическая координация, мониторинг.

### Цели создания и определение понятия проектного офиса

Проектный офис и проектное управление в российской действительности — модная и неоднозначная тенденция последних десятилетий [1, 2]. Внедрять проектное управление и организовывать проектный офис хотят самые разные компании, которые еще недавно не задумывались о таких переменах.

Говоря о проектном офисе, чаще всего приходит на ум образ некоего пространства, где находятся разнообразные специалисты в области управления проектами, которые активно общаются, взаимодействуют, используют стандарты, лучшие практики, программные средства и информационные системы в процессе управления проектом (или проектами). Однако проектный офис создается не просто для сбора команды проекта в одном месте и обеспечения возможности взаимодействовать. Главной целью формирования проектного офиса являются «три кита».

1. *Синергия*, которая означает возрастание эффективности управления проектами в результате соединения, интеграции, слияния знаний и опыта специалистов, лучших практик и методов в единую систему за счет так называемого системного эффекта.

2. *Интеграция*, которая подразумевает комплексный подход ко всем процессам управления проектами, организацию и поддержание целостности проекта в ходе его реализации.

3. *Ответственность*, которая определяет четкую систему полномочий и ответственности участников проекта за каждый процесс, работу, результаты как по ходу реализации проекта, так и в целом за проект.

Иными словами — проектный офис должен в первую очередь обеспечить эффективный механизм реализации каждого проекта от концепции до завершения проекта с выполнением требований по минимизации рисков и отклонений основных параметров проекта от запланированных, оптимизации стоимости и сроков исполнения проекта, обеспечения качества результата проекта.

По утверждениям специалистов проектного управления однозначного определения термина «проектный офис» не существует. Проектный офис в узком понимании — это временная структура для управления отдельным проектом, в широком понимании — постоянно действующий офис управления всеми кор-

поративными программами, портфелями проектов, проектами как внутренними, так и внешними.

В наиболее известном кругу специалистов проектного управления американском руководстве к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — 5 Edition USA, Project Management Institute 2013) говорится: «Проектный офис может выполнять широкий диапазон задач, начиная от поддержки менеджеров проектов в форме тренингов, программного обеспечения, шаблонов, и вплоть до несения ответственности за результаты проекта».

В существующих международных и отечественных нормативных документах проектный офис определяется различно:

— *офис управления проектом*, выполняющий широкий спектр работ по проектному менеджменту, включая собственно управление, обучение методам и средствам проектного менеджмента, а также планирование и контроль проекта (ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту);

— *офис управления портфелем проектов* — организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов (ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов);

— *офис управления проектами* — это подразделение или организация, осуществляющая различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его сферу ответственности (РМВоК);

— *проектный офис* — подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органе исполнительной власти (Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Утв. Распоряжением Минэкономразвития РФ 14 апреля 2014 г. № 26 Р-АУ).

### Классификации проектных офисов в зависимости от их назначения

*Проектный офис отдельного проекта* — временная структура, действующая на период реализации кон-

<sup>1</sup> Статья подготовлена по материалам конференции компании ПМСОФТ, посвященной управлению проектами. Москва. 2016 г.

кретного проекта. Основные типичные задачи/функции — административная, методическая и информационная поддержка: процессов управления проектом; отчетности по проекту; координации участников проекта; взаимодействия членов команды проекта; решения ресурсных и организационных конфликтов.

**Офис управления группой проектов компании** — временная (или постоянная) структура, ориентированная на поддержку реализации проектов компании в целом, отдельного направления деятельности. Обеспечивает поддержку: процессов управления проектами; отчетности по проектам, в том числе ее консолидации; координации участников каждого проекта и проектов в комплексе; решения ресурсных и организационных конфликтов между проектами; распределения и перераспределения ресурсов между проектами.

**Офис управления проектами** — постоянно действующая структура с ориентацией на административно-методологическую и координационную поддержку проектов. Основные функции: методическая поддержка процессов управления проектами; формирование и актуализация стандартов управления проектами в компании; анализ информации о проектах; координация реализации проектов; ведение архивов проектов компании; ведение базы накопленного опыта; подбор и обучение проектного персонала; поддержание в работоспособном состоянии и развитие корпоративной; программно-информационной системы управления проектами; ведение корпоративного проектного портала.

**Офис управления проектами, программами, портфелями проектов компании** — постоянно действующая структура (стратегический уровень). Функции: методическая поддержка управления проектами, программами и портфелями; поддержание в работоспособном состоянии и развитие корпоративной программно-информационной системы; подбор и обучение проектного персонала; ведение архивов и баз знаний, в том числе базы накопленного опыта; анализ информации по проектам, программам, портфелям; разработка стратегий управления проектами, программами, портфелями проектов в компании; формирование, оптимизация, балансировка ресурсов по программам и портфелями проектов; координация реализации проектов, программ, портфелей проектов; мониторинг и управление изменениями программ и портфелей; разрешения конфликтов по проектам, программам, портфелям проектов; оптимизация использования ресурсов компании в части выполнения программ и портфелей проектов.

**Офис управления программой** — временная или постоянная межорганизационная структура, действующая на период реализации программы (может быть и долгосрочно, например, для государственных целевых программ). Функции: администрирование программы, подпрограмм, проектов и мероприятий программы; разработка и внедрение единых методологических и организационных подходов управления программными мероприятиями; методическая

*«Разделяй и властвуй» - мудрое правило, но «объединяй и направляй» - еще лучше.*

Иоганн Вольфганг Гёте

поддержка реализации программы; ведение архивов документов и баз знаний; подбор и обучение проектного персонала; разработка стратегий управления программой, ее подпрограммами и отдельными проектами в ее составе; формирование отчетности по программе с консолидацией отчетности по подпрограммам, проектам; разработка сценарных условий реализации программы и подпрограмм; оптимизация, балансировка и перераспределение ресурсов по программе, подпрограммам, проектам; мониторинг, контроль и управление изменениями программы, подпрограмм, проектов; разрешение конфликтов по проектам, подпрограммам в составе программы.

**Проектный офис органа исполнительной власти** — структурное подразделение органа исполнительной власти, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в органе исполнительной власти. Функции: разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению; планирование проектной деятельности в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах; контроль исполнения планов деятельности и формирование отчетности по исполнению планов; разработка, экспертиза и согласование паспортов проектов, планов-графиков проектов, отчетов по проектам; контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам; экспертиза итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам; внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов; организация работы проектного комитета, коллегиального органа, обеспечивающего планирование и контроль деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей органа исполнительной власти; внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами органа исполнительной власти; координация обучения проектному управлению; разрешение конфликтов в проектах в той части, в которой они не могут быть разрешены руководителем проекта, а также между проектами.

В составе компании могут одновременно функционировать несколько разновидностей проектных офисов (рис. 1). Основные модели офисов управления проектами (ОУП) представлены на рис. 2.

**Создание проектного офиса: цели, трудности, преимущества, зрелость**

*Необходимость создания проектного офиса в компании возникает если:*

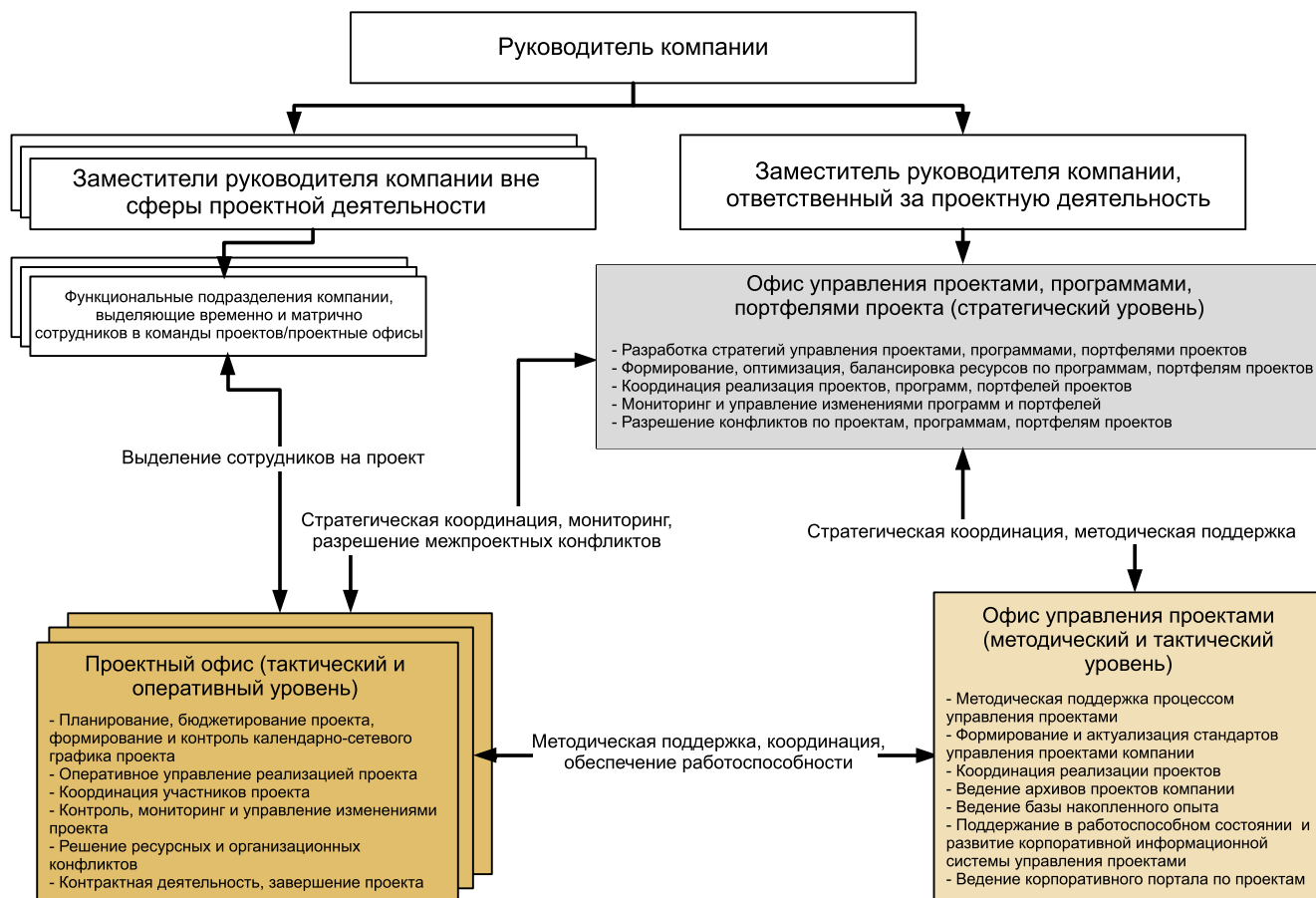


Рис. 1. Схема функционирования проектных офисов разного вида в компании

- число проектов или их масштаб начинает создавать проблемы с управляемостью проектами;
- исчезает прозрачность информации;
- существуют проблемы с координацией деятельности разнородных участников проекта (проектов);
- разнородная отчетность не позволяет охватить состояние всех проектов;
- необходимо координирование действий участников при планировании проекта в соответствии с принятой методологией;
- нужен оперативный и достоверный сбор и анализ отчетности;
- требуется консультационная поддержка участников проекта — пользователей информационной системы;
- требуется функциональная и техническая поддержка, а также развитие информационной системы (часто требует привлечения внешних специалистов);
- необходимо соблюдение сроков выполнения работ (особенно это касается работ, результаты которых важны сразу для нескольких исполнителей);
- требуется контроль и соблюдение укрупненных бюджетов проекта;
- необходимо соблюдение бюджетов отдельных работ и мероприятий в различных разрезах, а также построение моделей проекта (например, с помощью метода освоенного объема).

Типичные проблемы создания и функционирования проектного офиса характеризуются следующим:

- отсутствие или слабая поддержка высшего руководства компании;
- отсутствие куратора проектного офиса со стороны руководства компании — необходим специализированный заместитель генерального директора по управлению проектами, непосредственно курирующий проектный офис;
- отсутствие или малое владение методологией управления проектами. Отсутствие реально действующих корпоративных стандартов управления проектами, включая Положение о проектном офисе;
- недостаточная квалификация менеджеров по управлению проектами;
- переоценка возможностей одной из моделей проектного офиса в условиях конкретной организации;
- отсутствие или неполнота делегирования полномочий проектному офису, несоответствие полномочий и принимаемой ответственности;
- нецелостность функций, делегированных проектному офису, когда часть важных вопросов, требующих согласованного решения, выходит за рамки полномочий проектного офиса;
- отсутствие или неполнота у проектного офиса полномочий по контролю исполнительской дисциплины, по системе мотивации и стимулирования, связанной с исполнительской дисциплиной;

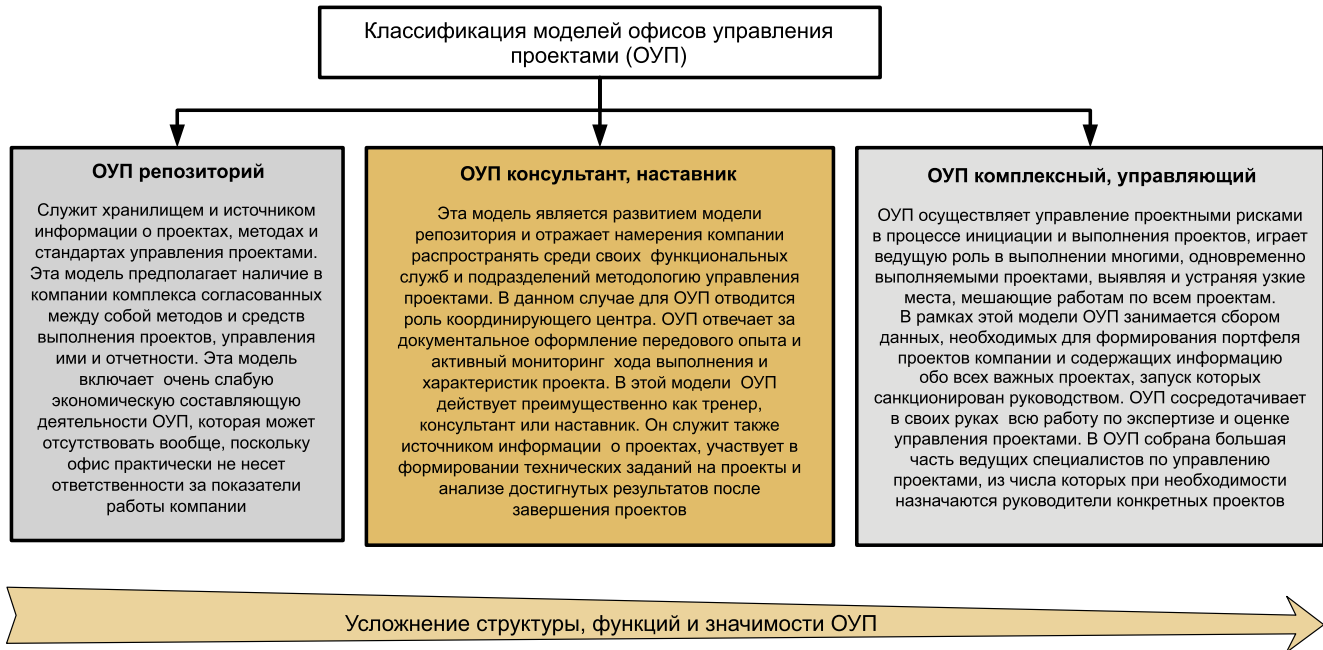


Рис. 2. Основные модели Офисов управления проектами

– недостаточная корпоративная культура организации.

*Ценность/Полезность организации проектного офиса* определяется следующими аспектами:

– формирование в компании новой культуры — культуры проектного управления, стимулирующей инновации и творчество;

– повышение конкурентоспособности бизнеса в целом и отдельных его направлений;

– организация проектного офиса как центра ответственности за проектную деятельность и, как следствие, достижение проектных целей за меньшие сроки и меньшим объемом ресурсов;

– внедрение проектной практики непрерывных улучшений;

– создание дополнительных возможностей роста для персонала, достигшего «потолка» своей карьеры в компании;

– содействие доведению до стадии завершения большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов;

– завершение проектов в наименьшие сроки по сравнению с предыдущим периодом (сокращение средней продолжительности проектов);

– понимание всем руководящим составом преимуществ от внедрения офиса управления проектами и тех выгод, которые Офис управления проектами может принести каждому руководителю;

– ОУП призван оказывать содействие руководителям в развитии организации.

*Зрелость проектного офиса* определяется следующими уровнями (в порядке роста зрелости).

Уровень 1. Сбор информации и составление отчетности.

<sup>2</sup> Гибкая методология разработки — серия подходов к разработке, ориентированных на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп. Эти группы состоят из специалистов различного профиля, целью которых является максимально качественный продукт.

Уровень 2. Разработка и поддержка методологии, стандартов и процессов.

Уровень 3. Управление, координация, распределение и контроль ресурсов.

Уровень 4. Управление взаимозависимостями проектов.

Уровень 5. Управление реализацией выгод и отдач от проектов.

Уровень 6. Управление состоянием и оптимизацией портфеля проектов.

#### Исследование состояния проектных офисов

В заключение приведем результаты исследования международной консалтинговой компании ESI, которая опубликовала в 2015 г. отчет The Global State of PMO, посвященный состоянию проектных офисов (PMO — Project Management Office) по всему миру.

Основные результаты исследования.

– Проектные офисы в своем составе имеют порядка 90% крупных, 88% средних и 60% мелких компаний.

– 23% проектных офисов находятся на уровне организации, а 35% — на уровне подразделения; 16% располагаются на программном и проектном уровнях.

– Число центров компетенций (Center of Excellence), основной задачей которых является разработка корпоративных стандартов и инструментов в области проектного управления, составляет 26%.

– Число тактических проектных офисов выросло с 6% в 2013 г. до 16% в 2015 г.

– Более 60% проектных офисов занимаются обучением персонала.

– Основная проблема для проектных офисов — недостаток ресурсов, особенно при применении методологии Agile<sup>2</sup>.

*За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.*

Отто фон Бисмарк

– 72% респондентов сообщили, что у проектного офиса возникают трудности во взаимодействии со старшим менеджментом. С топ-менеджерами трудности были у 21%.

– 40% проектных офисов в той или иной форме используют методологии Agile. Согласно опросу, самыми популярными видами гибких методик являются Scrum (79%) и Lean/Kanban (37%).

– Проектный офис корпоративного уровня наиболее вовлечен в обучение и развитие персонала. 69% респондентов отметили активное участие таких проектных офисов в процессе развития.

– Основные препятствия для успеха функционирования проектных офисов включают: 51% — сопротивление изменениям в компании; 47% восприятие проектного офиса как источника дополнительных затрат; 43% — низкий уровень управления ресурсами.

– Критерии успешности работы проектного офиса. Согласно исследованию, 78% опрошенных до сих пор используют в своих компаниях классические критерии успешности проекта — соблюдение сроков, бюджета и содержания. Из неклассических критериев фигурируют: «Соответствие проектов и программ стратегии» (61%), «Эффективность методологии управления проектами» (53%).

– Ценность проектного офиса заключается в следующем: на 45% возрастает число проектов, соответствующих стратегии бизнеса компании; на 28% возрастает число проектов, укладываемых в запланированный бюджет; на 27% снижается число неудавшихся проектов; на 31% возрастает число проектов, полностью удовлетворяющих клиентов.

#### Список литературы

1. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. 576 с.
2. Управление проектами. Справочник для профессионалов. Под редакцией проф. А.В. Цветкова и проф. В.Д. Шапиро. Изд. 2-е, переработанное и дополненное. М., Омега, 2010.

*Ольдерогге Наталья Георгиевна — канд. техн. наук, ведущий консультант АО «ПМСОФТ». Контактный телефон (495) 232-11-00. [Http://www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru)*

## ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРОЕКТАМИ

**Е.А. Ивчик (ООО «Иркутская нефтяная компания»)**

*Представлен опыт специалистов «Иркутской нефтяной компании» (ИНК) по созданию и внедрению корпоративной информационной системы управления проектами на платформе ПО Oracle Primavera, PM.cost engineering и PM.contract. Рассмотрены особенности реализации проекта и перспективы дальнейшей настройки системы<sup>1</sup>.*

*Ключевые слова: корпоративная информационная система, управление проектами, инвестиции, проектная команда.*

ООО «Иркутская нефтяная компания» (ИНК) создано в 2000 г. и является одним из крупнейших независимых производителей углеводородного сырья в России. Компания занимается геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на 23 месторождениях и лицензионных участках недр в Восточной Сибири — на территории Иркутской области и Республики Саха (Якутия). ИНК обеспечивает сдачу нефти в трубопроводную систему «Восточная Сибирь — Тихий океан». Численность работников предприятий группы компаний ИНК — > 4500 чел.

ИНК ежегодно увеличивает объемы геологоразведочных работ и добытого углеводородного сырья, внедряет инновационные решения для интенсификации добычи, совершенствует политику в сфере экологии, охраны труда и безопасности производства. В фокусе группы компаний находятся эффективное управление внутрикорпоративными процессами, развитие персонала, а также взаимодействие с органами власти и неправительственными организациями.

#### Предпосылки проекта

В 2004 г. ИНК стала первой нефтяной компанией, приступившей к промышленной добыче углеводородного сырья на территории Иркутской области. С 2008 по 2014 гг. объемы добычи нефти, осуществляемой компанией, возросли более чем в 10 раз. В 2014 г. компания заняла второе место в рейтинге самых быстрорастущих компаний России. Такой стремительный рост обусловил необходимость внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП), поскольку планомерное развитие было невозможно без четких механизмов взаимодействия между структурными элементами одной системы, определяющими ее целостность, а значит, и эффективность [1, 2].

На момент старта внедрения КСУП число объектов в производственной программе компании достигло 300 ед., назрело понимание острой необходимости перемен: уровень контроля над проектами был недостаточен и продолжал снижаться, графики подразделений не согласовывались друг с другом, и сле-

<sup>1</sup> Статья подготовлена по материалам конференции компании ПМСОФТ, посвященной управлению проектами. Москва. 2016 г.