

Организация офиса управления проектами и ... код Адизеса

18.08.2009

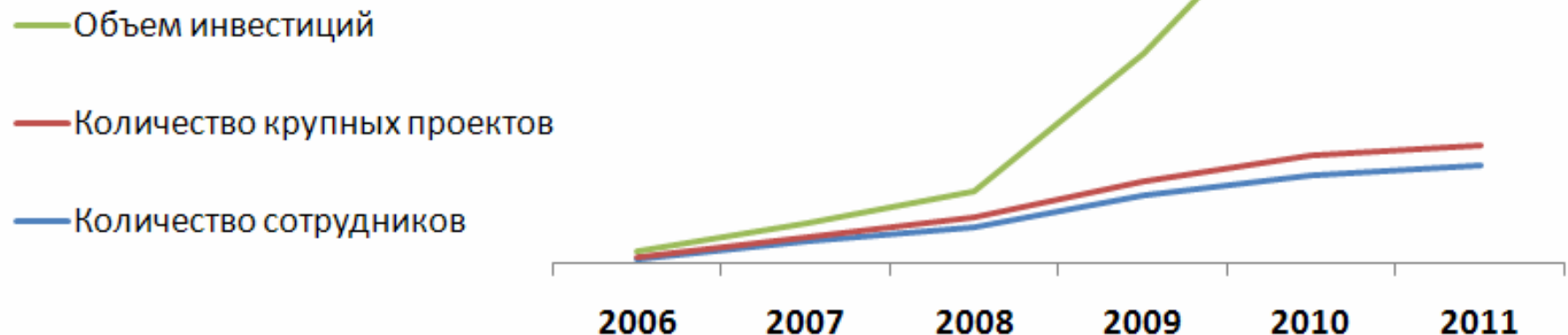
Нуржанов А.С., MBA, PMP
при участии: Сапожников А., IPMA-D

Основные понятия

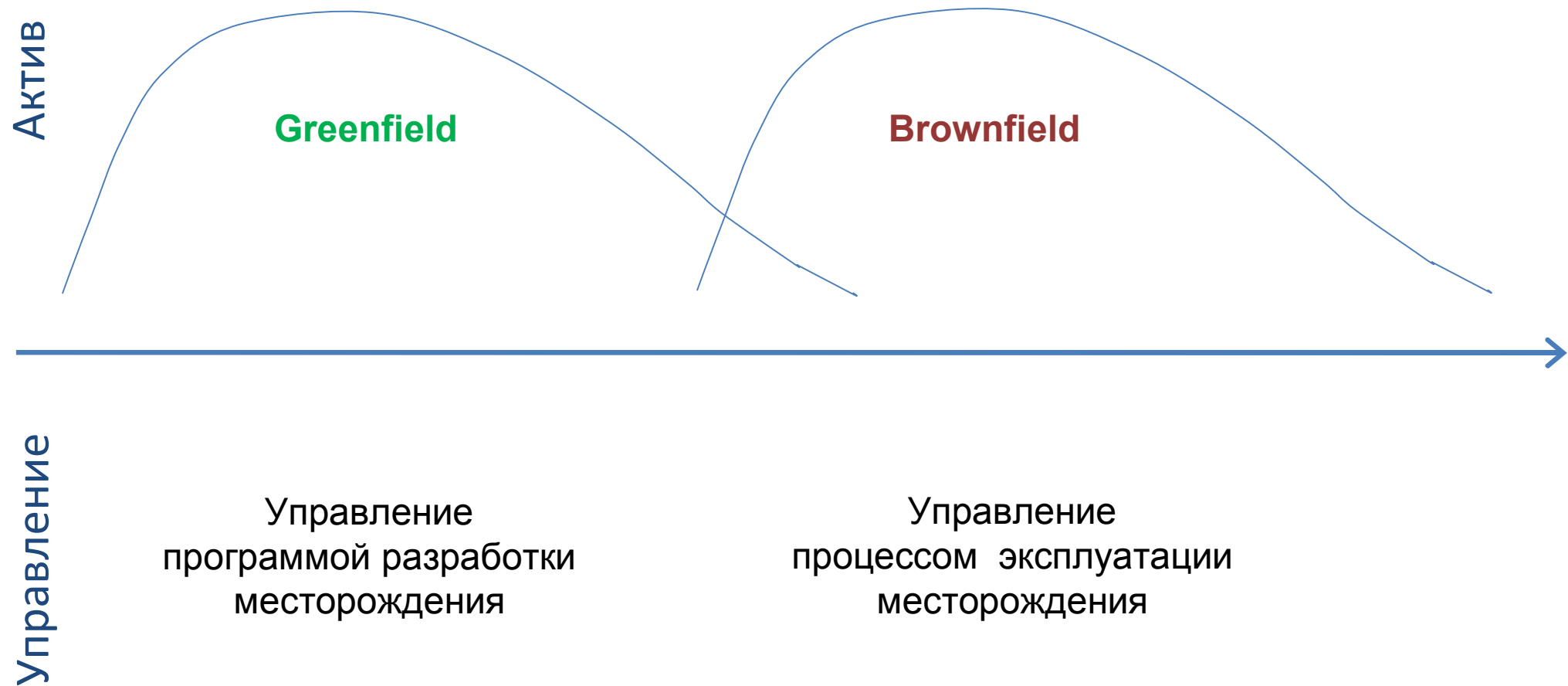
- **Код Адизеса** – метод, связывающий функции управления с жизненным циклом предприятия... или генетический код РАЕI.
- **CVP (Capital Value Process)** - принятый в ВР процесс управления жизненным циклом проекта, основанный на подходе «стадия-ворота».
- **Зрелость управления проектами** – модель зрелости на основе стандарта PMI OPM3.
- **Модель ОУП (Офис управления проектами)** – классификация принятая Gartner Group.

Ситуация (середина 2007)

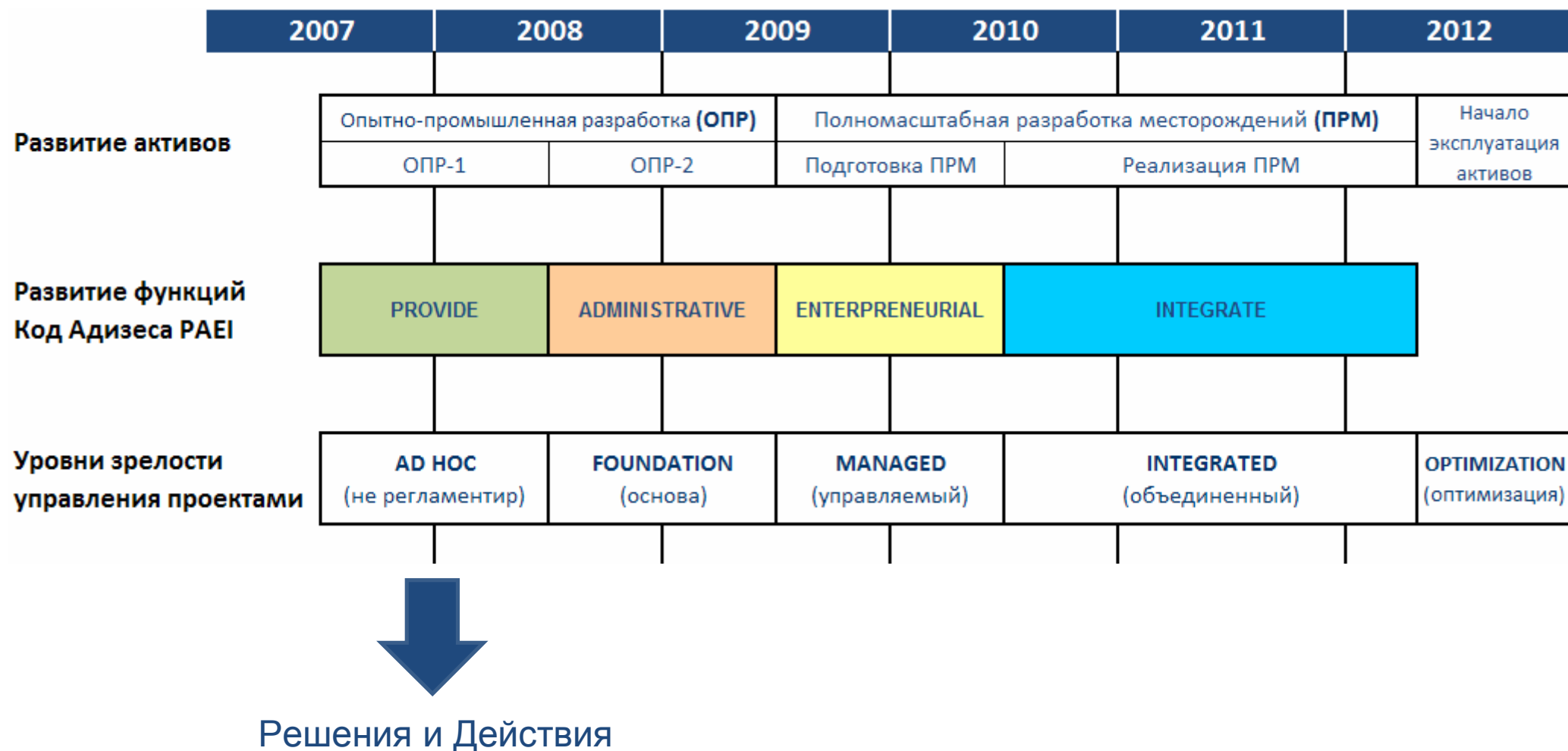
- Деньги выделены
- Планируемые работы не соответствуют выделенным деньгам
- МТРы закуплены под большой объем
- ПИРы заказаны под еще больший объем
- Специалистов не хватает
- Непрозрачная система мониторинга затрат
- Планируемый рост инвестиций (80-кратный)



Жизненный цикл нефтедобывающего актива



Развитие системы управления проектами



функция Provide > уровень Ad hoc

Функция		Делает организацию			Развитие актива	Уровень зрелости
Р	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе	Опытно-промышленная разработка (ОПР)	Не регламентированный
а	администрирование	систематизированной	эффективной			Основа
е	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе	Полномасштабная разработка месторождений (ПРМ)	Управляемый
і	интеграция	целостной	эффективной			Объединенный

Показатели функции PROVIDE:

- организация работ по реализации пилотного проекта
- формирование показателей проекта и обеспечение основы для мониторинга
- координация совместной работы структурных подразделений

Характеристика уровня зрелости AD НОС:

Применения минимального набора инструментов проектного управления при отсутствии формализованных процессов управления проектами.

Модель ОУП: переходная от ОУП - РЕПОЗИТАРИЙ к ОУП – НАСТАВНИК.

Роль – инициация внедрения проектного управления, сбор и распространение информации среди участников проекта.

функция Administrative > уровень Foundation

Функция		Делает организацию			Развитие актива	Уровень зрелости
p	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе	Опытно-промышленная разработка (ОПР)	Не регламентированный
A	администрирование	систематизированной	эффективной			Основа
e	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе	Полномасштабная разработка месторождений (ПРМ)	Управляемый
i	интеграция	целостной	эффективной			Объединенный

Показатели функции ADMINISTRATIVE:

- квалифицированная проектная поддержка структурных подразделений
- единая методологическая основа для развития системы управления проектами
- руководители и администраторы проектов обучены основам проектного управления
- создана информационная среда управления проектами
- сформированы уроки извлеченные по результатам реализации ОПР

Характеристика уровня зрелости FOUNDATION:

Принят единый подход к исполнению проектов.

Модель ОУП: ОУП – НАСТАВНИК.

Роль – развитие методологии, координирующий центр коммуникаций, активный мониторинг хода выполнения и параметров проектов.

функция Entrepreneurial > уровень Managed

Функция		Делает организацию			Развитие актива	Уровень зрелости
р	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе	Опытно-промышленная разработка (ОПР)	Не регламентированный
а	администрирование	систематизированной	эффективной			Основа
Е	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе	Полномасштабная разработка месторождений (ПРМ)	Управляемый
і	интеграция	целостной	эффективной			Объединенный

Показатели функции ENTREPRENEURIAL:

- подготовлены мероприятия для полномасштабной разработки
- сформированы портфели и программы проектов
- завершено обучение участников проектных групп согласно программы проектных компетенций
- ключевые вехи взаимоувязаны по проектам и портфелям
- бухгалтерская система позволяет вести учет в разрезе показателей проектов
- сформированы совместные КПЭ и включены в производственные контракты подразделений

Характеристика уровня зрелости MANAGED:

Последовательный всесторонний подход к исполнению проектов.

Модель ОУП: переходная от ОУП - НАСТАВНИК к ОУП ПРЕДПРИЯТИЯ.

Роль – распределение ответственности за реализацию проектов, контроль за выполнением целевых показателей.

функция Integrate > уровень Integrated

Функция		Делает организацию			Развитие актива	Уровень зрелости
р	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе	Опытно-промышленная разработка (ОПР)	Не регламентированный
а	администрирование	систематизированной	эффективной			Основа
е	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе	Полномасштабная разработка месторождений (ПРМ)	Управляемый
И	интеграция	целостной	эффективной			Объединенный

Показатели функции INTEGRATE:

- интеграция проектного управления во все бизнес-процессы предприятия
- информационные системы планирования и учета взаимосвязаны
- развитие проектных компетенций включено в общую программу обучения предприятия
- уроки извлеченные из одних проектов используются при реализации других проектов

Характеристика уровня зрелости INTEGRATED:

Управление портфелями/программами внедрено в процесс достижения целей организации.

Модель и роль ОУП: ОУП ПРЕДПРИЯТИЯ.

Роль – распределение ресурсов между проектами, консолидирующий центр управления портфелями/программами.

... НОВЫЙ ЦИКЛ > *уровень* Optimization

Функция		Делает организацию			Развитие актива	Уровень зрелости
Р	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе	Опытно-промышленная разработка (ОПР)	Не регламентированный
А	администрирование	систематизированной	эффективной			Основа
Е	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе	Полномасштабная разработка месторождений (ПРМ)	Управляемый
І	интеграция	целостной	эффективной			Объединенный
					Эксплуатация актива	Оптимизация

Показатели функции ...:

Новый жизненный цикл развития актива. Все управленческие функции развиваются для реализации целей и задач нового цикла.

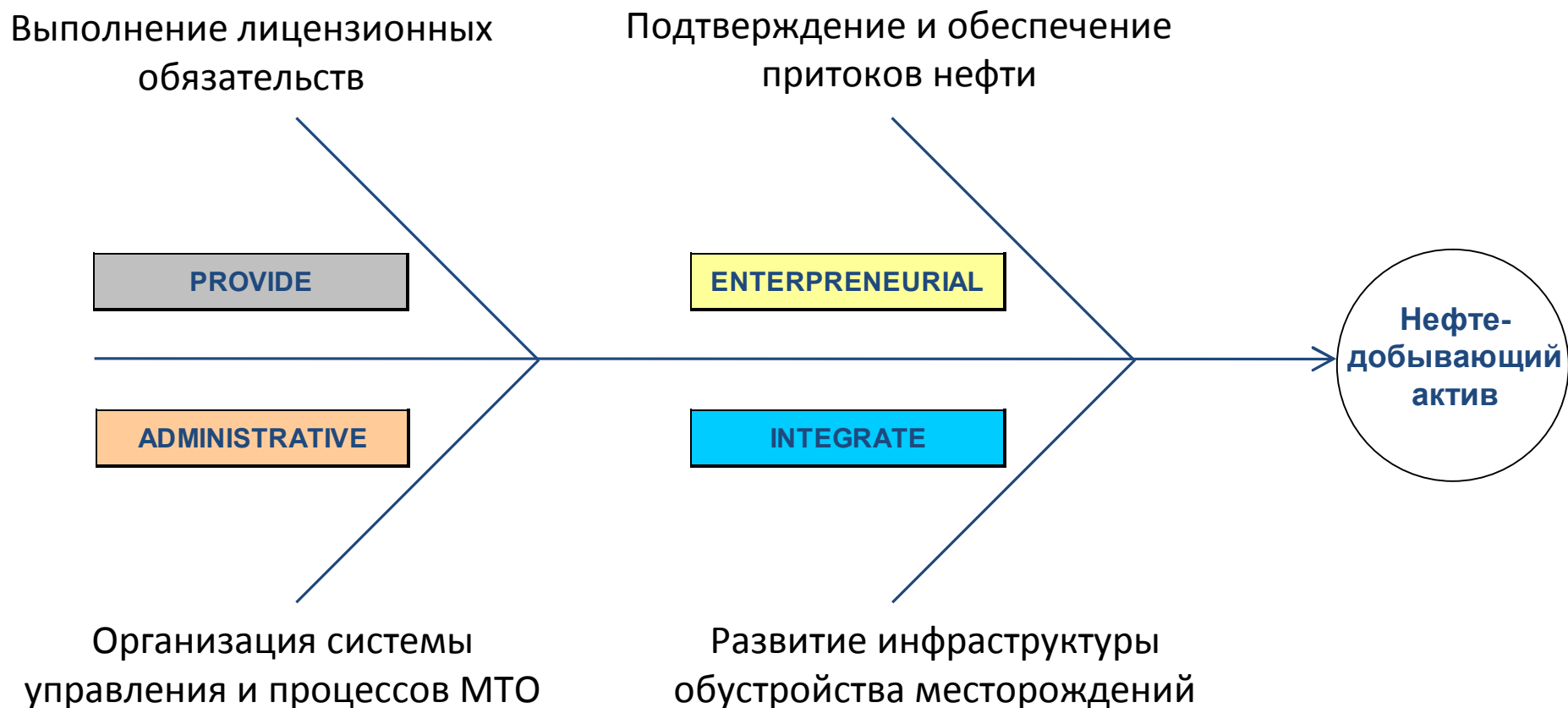
Характеристика уровня зрелости OPTIMIZATION:

Сосредоточенная на управлении проектами «эксплуатации актива» организация с подходом к непрерывному усовершенствованию методологии и управлению изменениями.

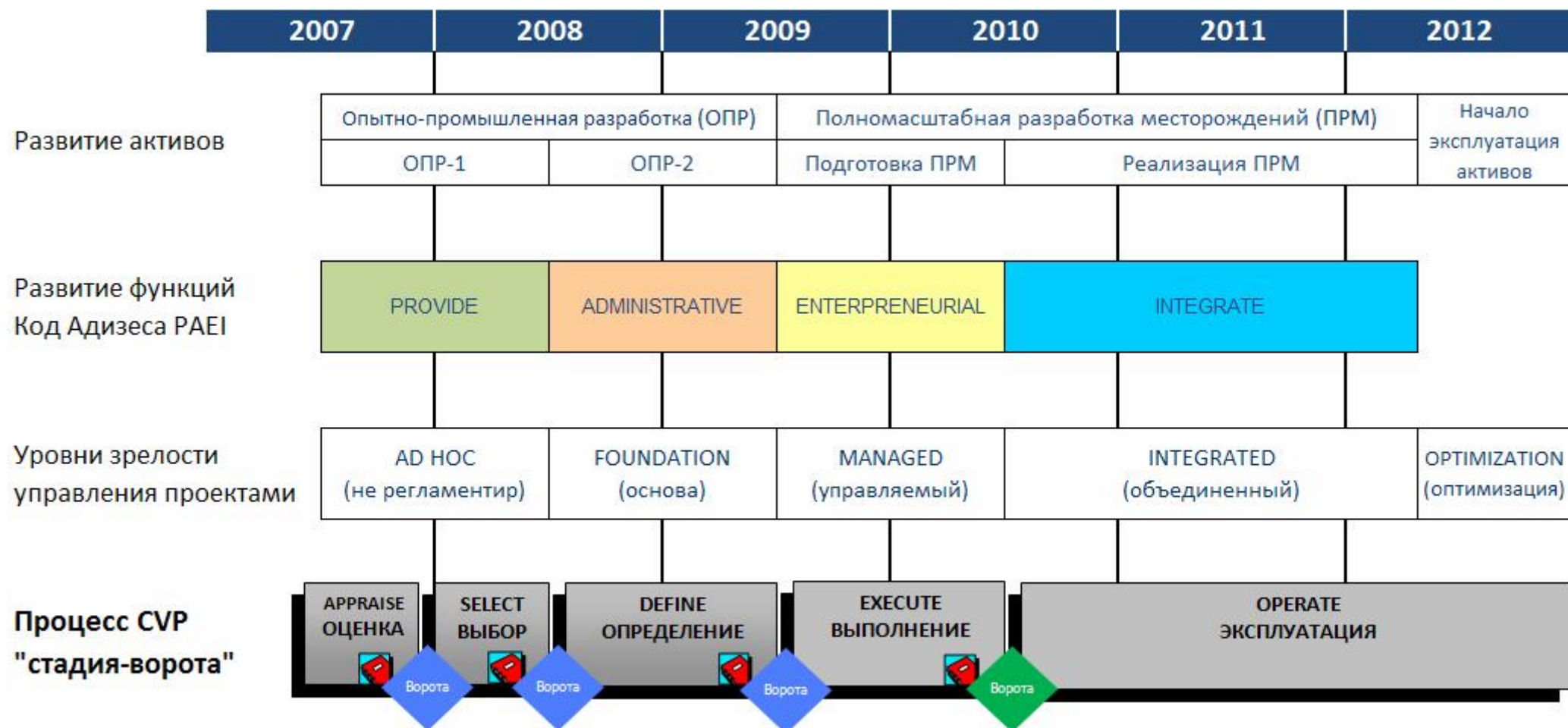
Модель и роль ОУП: ОУП, нацеленный на немедленный результат (ASAP).

Роль – распространение передовых методов управления эффективностью деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и внедрение системы менеджмента качества.

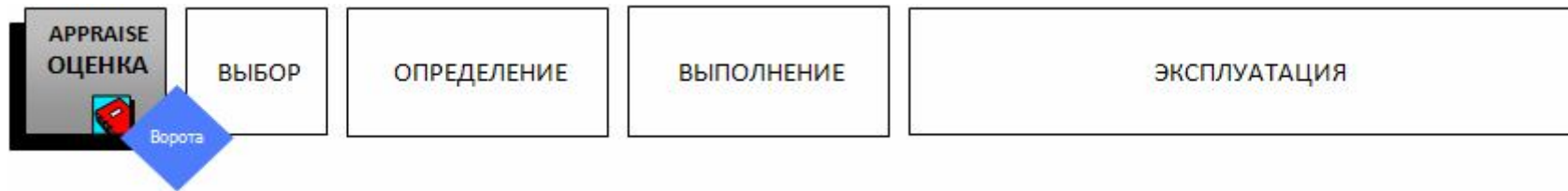
Создание нефтедобывающего актива и... код Адизеса



CVP – решения и действия



стадия Appraise

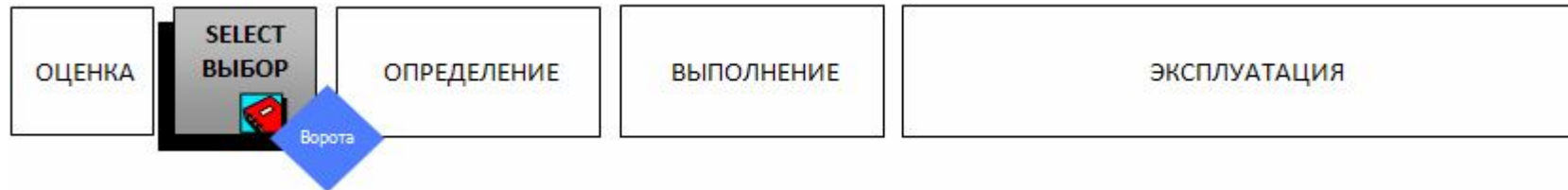


Цель этапа – оценка целесообразности внедрение проектного подхода для управления реализацией работ по разработке месторождений

Результаты этапа:

- Решение об организации Департамента проектного управления (**функция ОУП**)
- Сформирован Совет по управлению проектами (СУП)
- Организован проект ОПР-1
- Идентифицированы и оценены риски по отношению к ОПР-1

стадия Select

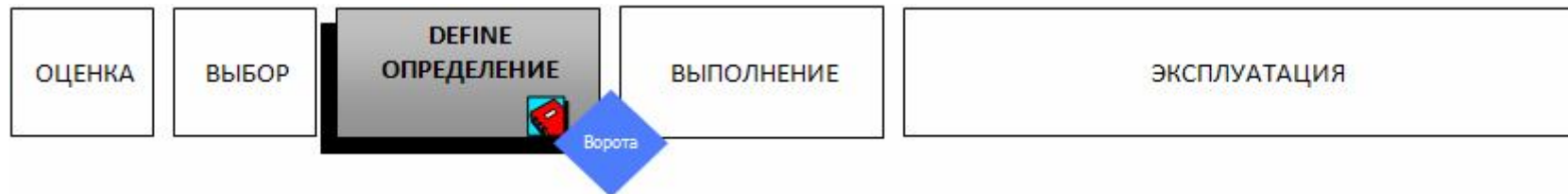


Цель этапа – выбор варианта развития проектного управления, выбор инструментов управления, выбор методологической основы

Результаты этапа:

- Сформирован Департамент проектного управления
- Определены необходимые уровни зрелости по мере реализации проектов
- Разработана матрица проектов
- Сформирована матрица нормативно-методологических документов
- Обосновано внедрение информационной системы управления проектами
- Организовано обучение Руководства предприятия + администраторов проектов
- Достигнута «маленькая победа» (quick win) – переезд в новый офис осуществлен с соблюдением всех требований проектного управления

стадия Define



Цель этапа – определение необходимых (обязательных) характеристик системы проектного управления

Планируемые Результаты этапа:

- Укомплектован Департамент проектного управления
- Разработаны основные нормативно-методологические документы
- Внедрен MS Project Server
- Разработан Интранет-сайт
- Разработана матрица проектных компетенций для программы обучения
- Разработаны аналитические признаки по проектам для учетной системы
- Бизнес-план предприятия приведен в соответствие с проектной матрицей

стадия Execute



Цель этапа – выполнение всего комплекса мероприятий по организации системы проектного управления

Планируемые Результаты этапа:

- Инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль проектов осуществляются согласно установленной системы проектного управления
- Бюджетирование и учет проектов ведется в едином информационном поле
- Активно формируется база данных и уроки извлеченные по всем проектам
- Обучение проводится по плану в соответствии с разработанной программой
- Осуществлена передача системы проектного управления конечному «**оператору**»

Управление проектами

... это просто – как дважды два



Проектная матрица

Деятельность	Структура проектов		Материальность
Поддержка бизнеса	Портфель административно-организационных проектов	Внедрение процедур и процессов	Не-материальные проекты
		Административные проекты	
		ИТ-проекты	
Производство	Портфель проектов подготовки проектной и разрешительной документации		Материальные проекты
	Геолого-разведочные работы (ГРР)		
	Опытно-промышленная разработка (ОПР)		
	Материально-техническое обеспечение (МТО)		
	Проекты ПРМ	Инфраструктура	
		Обустройство кустов	
	Строительство региональной инфраструктуры межпромыслового значения		



Деятельность

определяет выбор руководства проектом и форму управления

Материальность

определяет выбор членов команды проекта

Методологическая матрица

> 5 лет	Политика	1 Корпоративная Процедура «Работа по капитальным проектам. Оценка и реализация капитальных проектов.» 2 Корпоративная Процедура «Управление инвестициями»		
до 5 лет	Стандарты	Общие положения	Процессы управления проектами	Участники проекта
		1 Основные положения по управлению проектами 2 Информационная система управления проектами	1 Иницирование проекта 2 Планирование проекта 3 Реализация проекта 4 Мониторинг и контроль проекта 5 Завершение проекта	1 Положение об участниках проекта 2 Положение о Совете по управлению 3 Положение о Едином ответственном лице 4 Положение о руководителе проекта 5 Положение о проектной группе
до 3 лет	Процедуры	1 Управление содержанием проекта 2 Управление сроками проекта 3 Управление стоимостью проекта 4 Управление качеством проекта 5 Управление персоналом проекта 6 Управление коммуникациями проекта 7 Управление рисками проекта 8 Управление контрактами в проекте 9 Управление изменениями проекта		
1-3 года	Инструкции	1 Инструкция по подготовке Устава проекта 2 Инструкция по подготовке Плана управления проектом 3 Инструкция по подготовке бюджета проекта 4 Инструкция по подготовке календарного плана работ проекта		

Таблица умножения
PMI

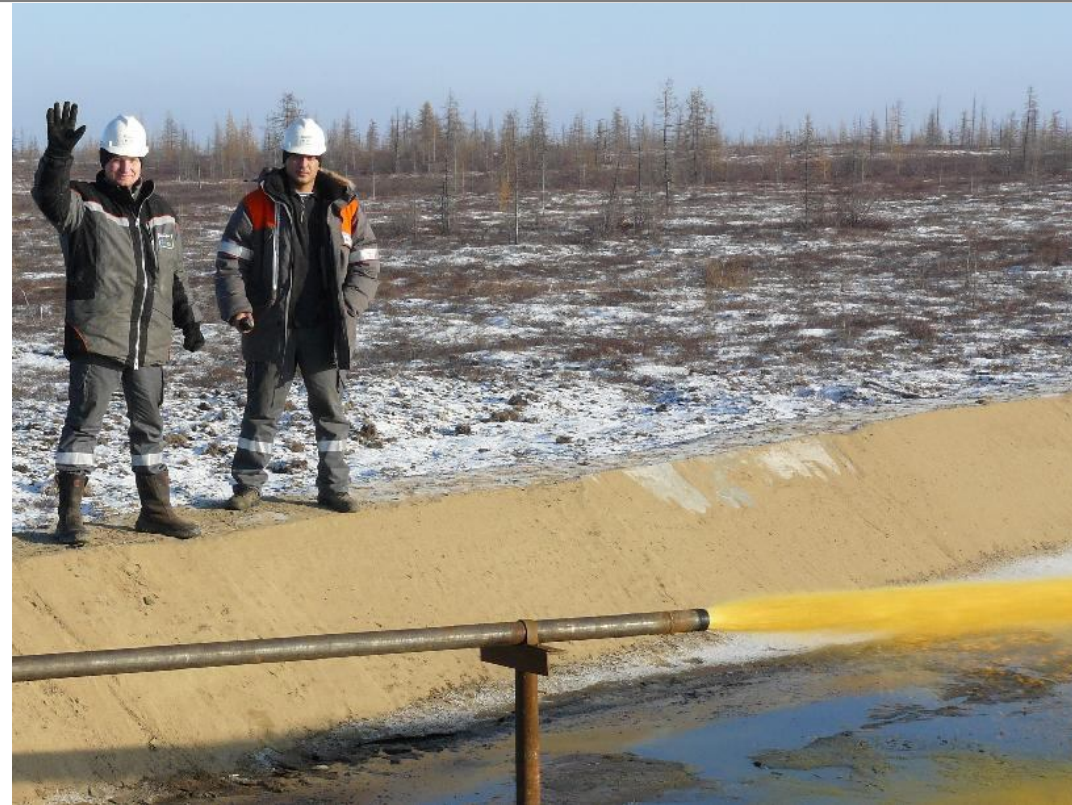
Ролевая матрица (производственные проекты)

Код Адизеса	PROVIDE	ADMINISTRATIVE	ENTERPRENEURIAL	INTEGRATE	ЭКСПЛУАТАЦИЯ АКТИВА
Тип проекта	Профильный подпроект	Проект	Портфель/программа		
Gatekeeper, Совет	Генеральный директор - Председатель Совета				
SPA	Гл. инженер	Заместитель Генерального директора			
Руководитель проекта	Руководитель структурного профильного подразделения	Руководитель структурного подразделения	Отдельно назначенный руководитель проекта/портфеля проектов		
Администратор	Специалист профильного подразделения	Специалист департамента проектного управления			
ОУП	Департамент проектного управления (ДПУ)		ДПУ в составе функции ПУЭК*		
Уровень зрелости	AD HOC	FOUNDATION	MANAGED	INTEGRATED	OPTIMIZATION

* Функциональное направление:
Планирование, Управление Эффективностью и Контроль

Top 10 Factors in Successful Projects*

1. User involvement
2. Executive management support
3. Clear business objectives
4. Optimizing scope
5. Agile process
6. Project manager expertise
7. Financial management
8. Skilled resources
9. Formal methodology
10. Standard tools & infrastructure



* The Standish Group report 2006

Project Impaired Factors

- **Функциональные службы**
 - Боязнь потери полномочий
 - Потеря подотчетности перед Руководством
 - непонимание преимуществ проектного управления и матричной структуры управления
- **Централизованные службы**
 - Долгий процесс принятия решений
 - Различные трактовки инвестиционно-финансовых понятий
 - Частая смена ответственных за подготовку решений (отсутствие преемственности)
- **Контрольно-учетные службы**
 - Боязнь потери контрольных функций
 - «Негибкая» учетная система
 - Микро-менеджмент сверху

Top 10 Good Practice

1. Лидерство в управление рисками, Мозговые штурмы
2. Работа Совета по управлению проектами с самого начала
3. Администрирование проектов специалистами ОУП
4. Сбор подписей руководителей на согласованные документы
5. Совместные Проектные KPI в производственных контрактах
6. Оперативная реакция на замечания (feedback)
7. Маленькие быстрые победы
8. Использование флеш-карт для разъяснительной работы
9. Гибкость в использование управленческих теорий и подходов
10. Неформальные мероприятия в разрезе команд проектов

Принцип KiSS (keep it simple stupid) во всем

Успех зависит от людей и их взаимоотношений...



Командная работа
Kick-off meeting



Командная игра
Турнир по пейнтболу

Формула успеха от Танака Хироши*

Head
+ Heart
Hands



* Танака Хироши - Президент Японской Ассоциации управления проектами

Спасибо за внимание!

Q & A

18.08.2009

Аскар Нуржанов - naskars@mail.ru