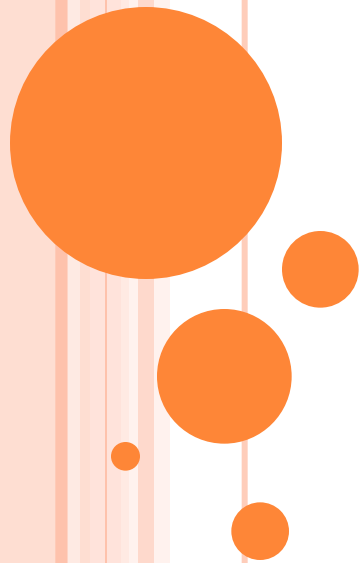


ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



1. Определите сущность понятия «инфраструктура».
2. Дайте характеристику современного состояния региональной инфраструктуры России и обоснуйте необходимость ее модернизации.
3. Определите сущность понятия «инфраструктурный проект».
4. Каковы особенности управления инфраструктурными проектами?
5. Перечислите типы инфраструктурных проектов в соответствии с характером основных потребностей населения.
6. Дайте характеристику инфраструктурных проектов федерального, регионального и муниципального уровней.
7. Каковы источники финансирования региональных инфраструктурных проектов?
8. Перечислите основные схемы, формы и способы реализации государственно-частного партнерства в отечественной и зарубежной практике.
9. Перечислите ключевые сферы для применения механизмов ГЧП в России.



Мини-кейс

Вы работаете в компании, занимающейся разработкой и сопровождением решений по автоматизации деятельности предприятий. Четыре сотрудника компании получили комплексные задания, сформулированные следующим образом:

1. Обеспечить сопровождение клиента ООО «Рога и копыта», как привилегированного.
2. Провести квартальную аттестацию сотрудников, нуждающихся в пересмотре заработной платы.
3. Обеспечить разработку информационного портала для клиента ЗАО «Кузьминки»
4. Обеспечить участие компании в ежегодной выставке.

Определите, какие из поставленных задач можно отнести к операционной деятельности, а какие к проектной.

Мини-тест

Что не является проектом?

- A. Участие в выставке
- B. Замена картриджей в принтерах
- C. Проведение предвыборной / рекламной кампании
- D. Реинжиниринг бизнес - процесса



Практикум 1

Руководством железной дороги принято решение о регулярном показе на видео–мониторах ж/д вокзалов рекламных роликов ОАО «РЖД».

Вопросы:

1. Проект это или нет?
2. Какова цель проекта?
3. Это уникальное предприятие?
4. Имеет ли этот проект четко ограниченные временные рамки?
5. Как определить, что проект закрыт?



Практикум 2

Определите, какие из ниже перечисленных видов деятельности являются проектными, а какие — операционными:

1. Строительство новой ж\д платформы.
2. Ведение кадровой документации.
3. Проведение молодежного слета.
4. Реконструкция ж\д вокзала.
5. Научно—исследовательский эксперимент по разработке новой логистической схемы грузовых перевозок.
6. Расчет экономических показателей рентабельности эксплуатации пассажирских вагонов повышенной комфортности в зимнее время.
7. Установка нового программного обеспечения.
8. Обучение проводников техникам разрешения конфликтных ситуаций.

Для корректного и адекватного разделения всей деятельности компании на проекты и задачи необходимо разработать и утвердить на уровне руководства компании критерии проекта, т.е. что относится к проектам, а что нет.

После того, как вся деятельность компании условно распределится между задачами и проектами целесообразно выделить ответственное подразделение, которое будет отвечать за реализацию портфеля проектов.

Таким подразделением в большинстве организаций служит **Проектный офис.**



Согласно исследованию ведущего мирового эксперта в области проектного управления компании PM Solutions, **65,8% успешных организаций имеют Проектный офис** в своей структуре.

Это позволяет им систематически **сокращать количество своих неудачных проектов на 22%** и экономить порядка **\$411 000** на **каждом проекте.**



«СОВРЕМЕННЫЙ» ПРОЕКТНЫЙ ОФИС


Офис управления проектом (Project management office, PMO) – это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. PMO иногда расшифровывают как "офис управления программой", "офис проекта" или "офис программы". PMO руководит управлением проектами, программ или совокупностью тех и других.

PMBoK Guide, Third edition



Основная цель Проектного офиса – это выполнить портфель проектов **в срок, в бюджет и с надлежащим качеством.**

Основные задачи Проектного офиса:

1. Бизнес-планирование\Формирование портфеля проектов
 2. Управление ресурсами
 3. Управление портфелем проектов
 4. Управление ключевыми проектами
 5. Накопление лучших практик
 6. Разработка и улучшение методологии управления проектами
 7. Подбор руководителей проектов
 8. Обучение руководителей проектов
 9. Внедрение инструментов управления проектами (PPM)
- 


Уровни Проектных офисов в организации

Уровень организации. На уровне организации создается Центральный Проектный офис (ЦПО) – подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, методологическую и административную поддержку, развитие проектно-ориентированной системы управления в организации, портфельное управление, управление отдельными кросс-функциональными проектами и программами.

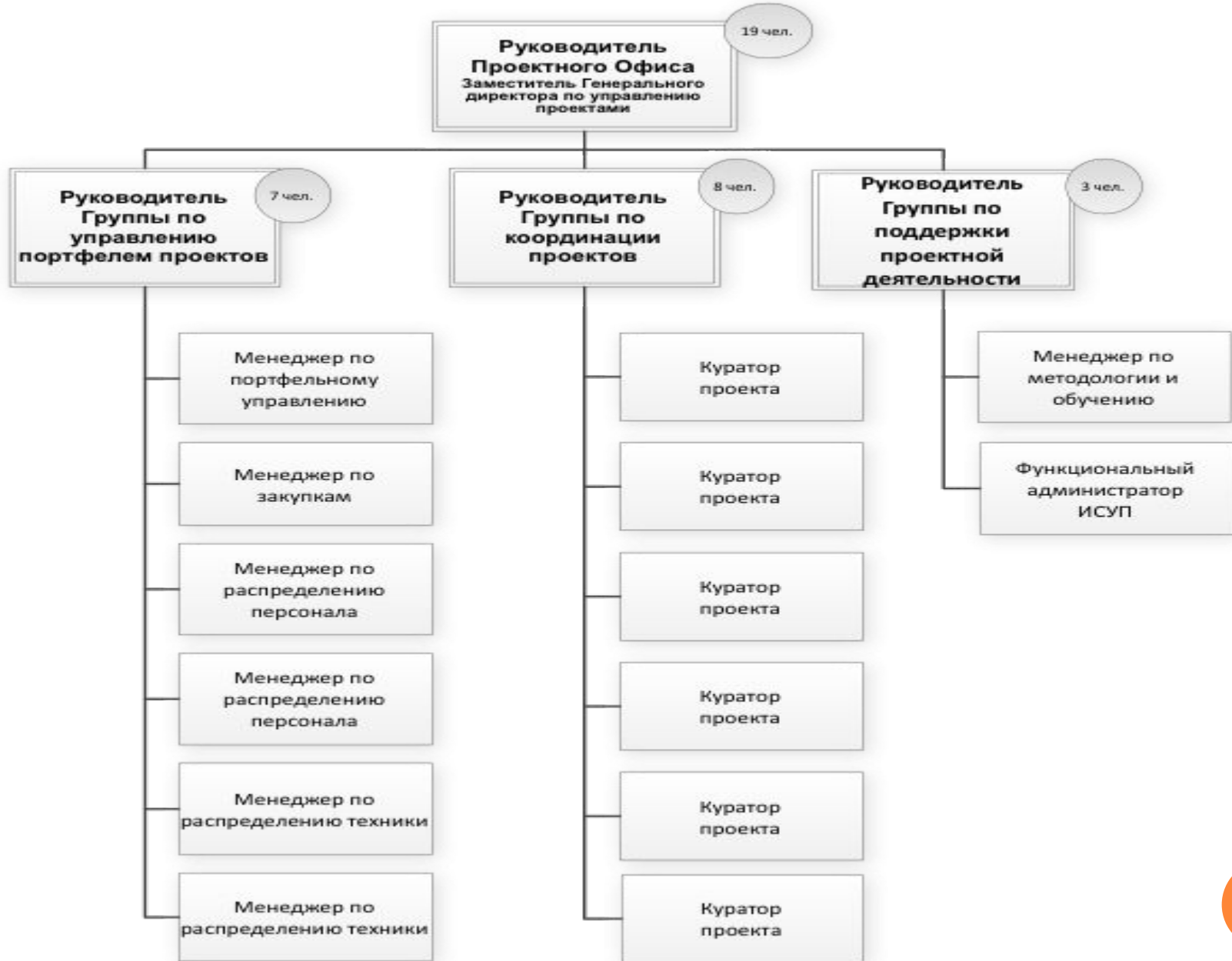
Уровень подразделения. На уровне подразделения создается Функциональный Проектный офис (ФПО) — подразделение, отвечающее за функции, перечисленные выше для ЦПО, только в части конкретного функционального подразделения. ФПО создаются достаточно часто в ИТ-блоке и блоке капитальных проектов, реже в других подразделениях. В случае, если существует ЦПО, то из функций ФПО исключаются общие методологические задачи.

Уровень программы/проекта. На уровне крупных программ/проектов также создаются свои Проектные офисы. Их функционал обычно еще более узкий, чем для ФПО и нацелен в специфику программы/проекта.

Состав РМО может включать следующие роли (зависит от выполняемых задач):

- ✓ руководитель
 - ✓ методолог
 - ✓ менеджер по планированию
 - ✓ менеджер по отчетности
 - ✓ администратор Проектного комитета
 - ✓ руководитель проектов
 - ✓ администратор/координатор/куратор проектов
 - ✓ функциональный администратор информационной системы управления проектами
 - ✓ администратор системы стимулирования участников проектной деятельности
 - ✓ менеджер по обучению
 - ✓ тренер
 - ✓ аудитор
 - ✓ специалист по портфельному управлению
 - ✓ специалист по распределению ресурсов (между проектами в портфеле)
- 

Организационно-штатная структура Проектного офиса



Международная консалтинговая компания ESI опубликовала отчёт «The Global State of PMO», посвящённый состоянию Проектных офисов (PMO — Project Management Office) по всему миру. Основной целью опроса было выяснить, как функционируют Проектные офисы, какие перед ними ставятся задачи и какие трудности приходится при этом преодолевать.

В исследовании участвовали 900 сотрудников разных уровней с 5 континентов из двух десятков различных отраслей. 42% из них – сотрудники крупных корпораций со штатом более 10,000 человек. Более половины всех респондентов работают в мультинациональных корпорациях.



Основные результаты исследования:

- ✓ Более половины всех Проектных офисов находятся либо на уровне организации, либо на уровне подразделения;
- ✓ Количество тактических Проектных офисов выросло на 6% в 2013 году до 16% в 2015;
- ✓ 74% опрошенных уверены в том, что финансирование Проектных офисов в следующем году останется прежним или вырастет;
- ✓ Более 60% Проектных офисов занимаются обучением персонала;
- ✓ Основная проблема для Проектных офисов – недостаток ресурсов, особенно при применении методологии Agile;
- ✓ 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.

Рисунок 2: Место Проектного офиса в организации

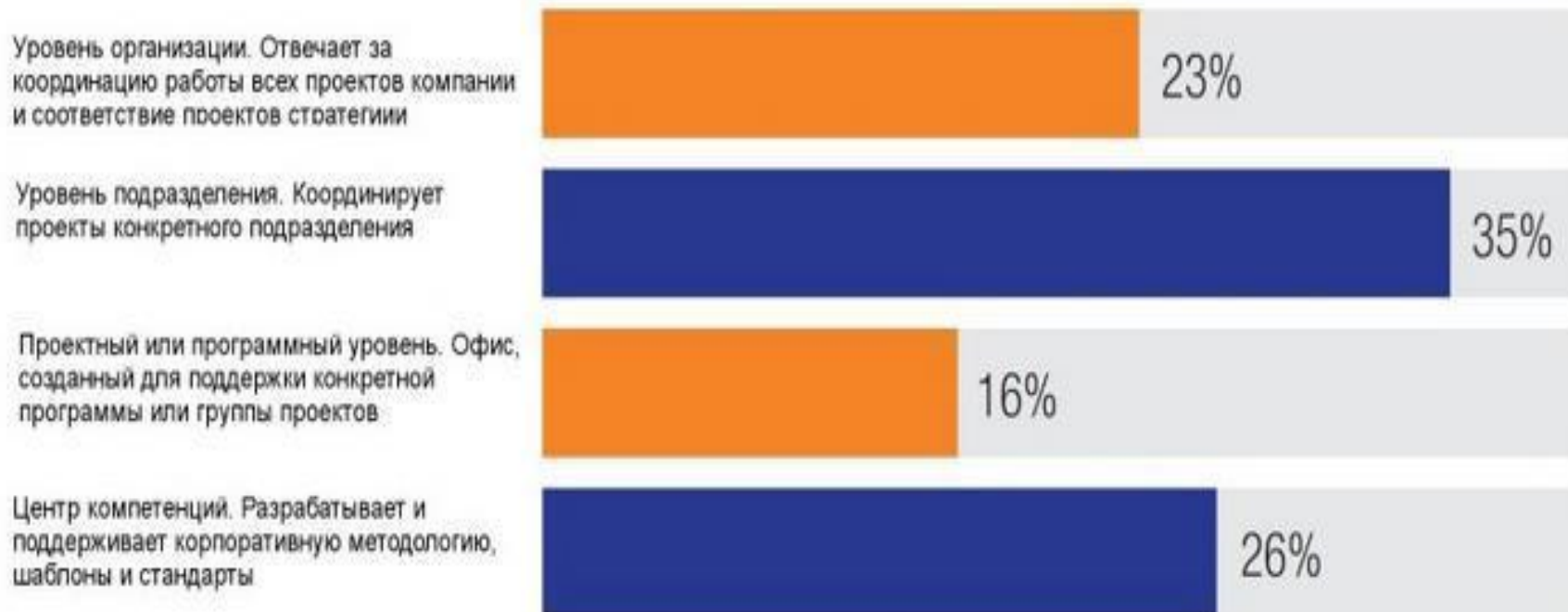
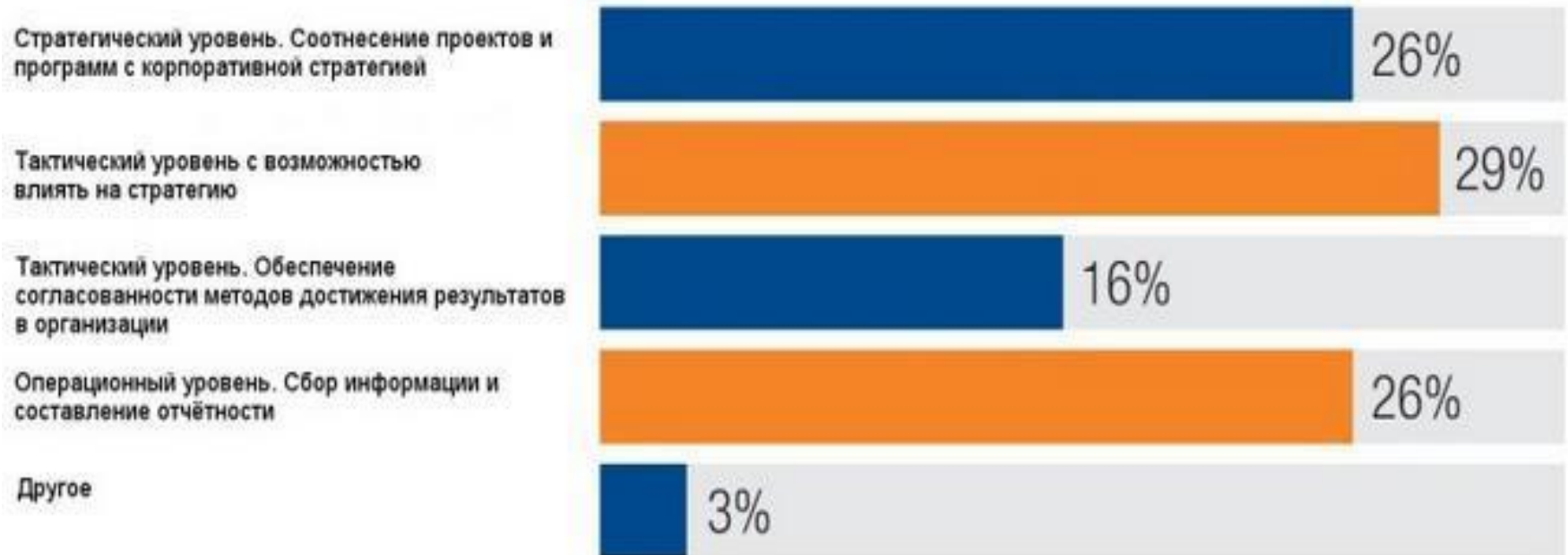


Рисунок 3: Уровень влияния Проектного офиса



Также респондентов спросили, какие **функции Проектного офиса** они считают самыми важными вне зависимости от того, предоставляет ли их Проектный офис эти услуги. Результаты получились следующие:

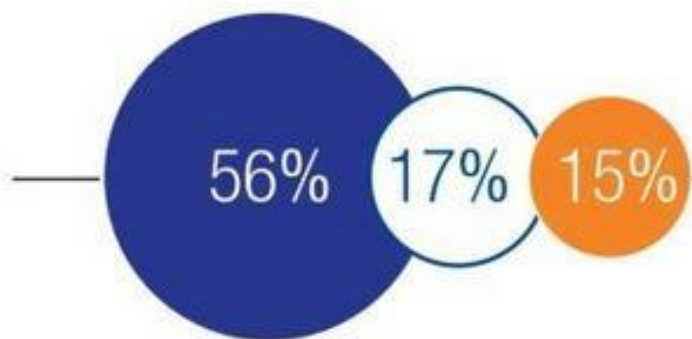
- 1) Поддержка корпоративной методологии и процессов проектного управления
- 2) Отчётность
- 3) Поддержка инструментов управления проектами
- 4) Поддержка управления портфелем проектов
- 5) Планирование



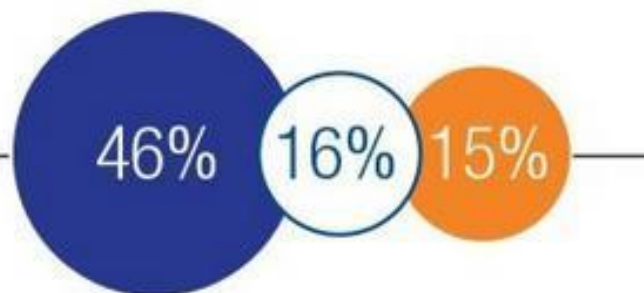
Рисунок 4: Финансирование проектного офиса

● Корпоративный бюджет ○ Программный бюджет ● Проектный бюджет

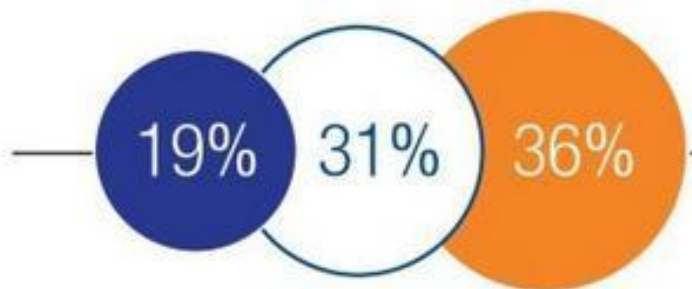
Уровень организации



Уровень подразделения



Проектный уровень



Центр компетенций

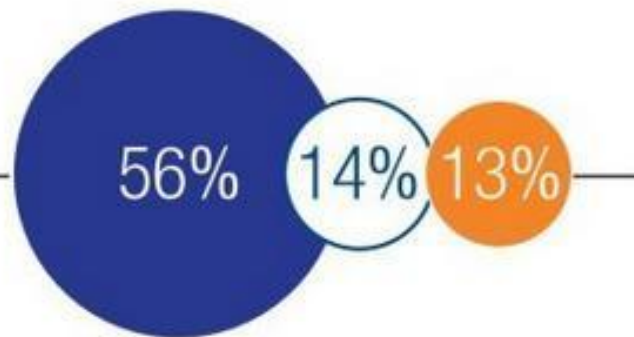


Рисунок 8: Насколько хорошо Проектный офис выполняет свою роль?

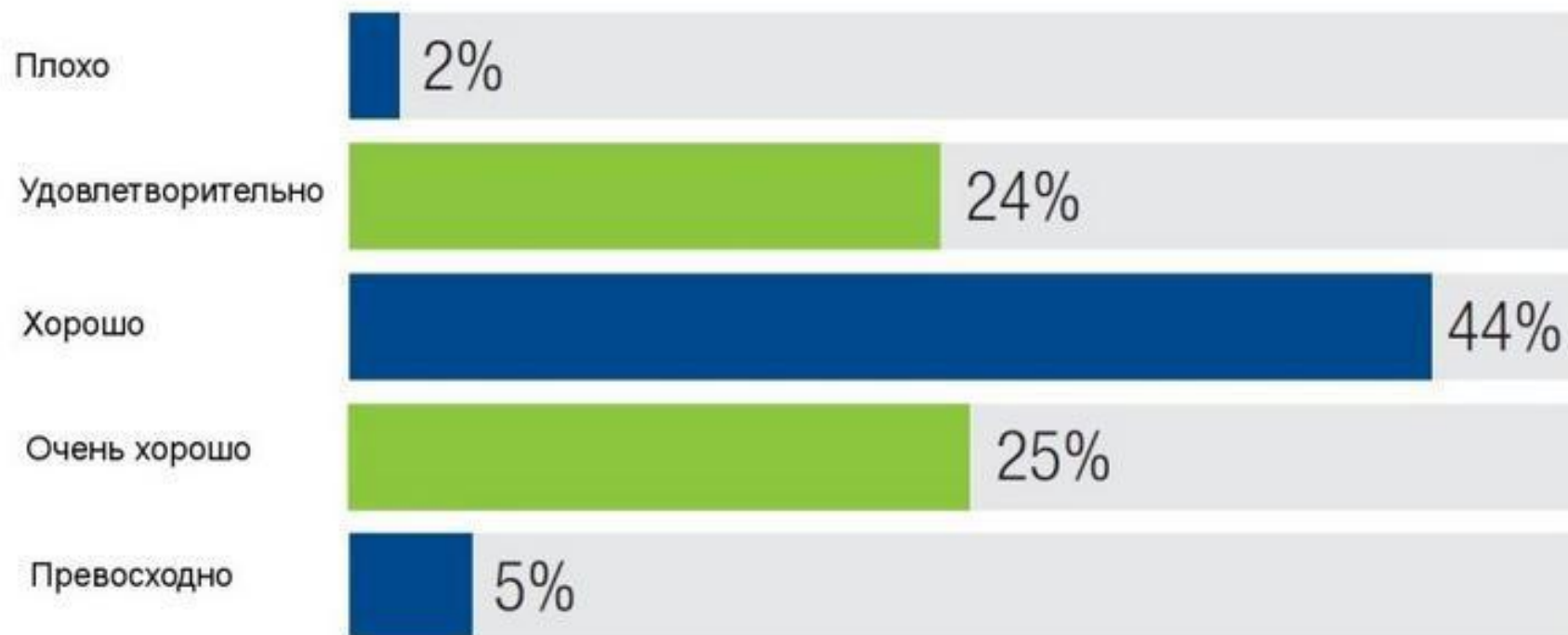


Рисунок 11: Причины проблем Проектного офиса

