PM Expert

Профессиональные услуги
в управлении проектами, программами
и портфелями

Практика аутсорсинга управления проектами в российских и международных компаниях

Андрей Бадин,
PMP®

Партнер,

Заместитель генерального директора

Директор практики управления проектами

Компании PM Expert

+7 (495) 981-57-05

a.badin@pmexpert.ru

© 2008 PM Expert

Цель оказания услуги:

Обеспечить успешное выполнение текущих проектов путем:

- Привлечения команды профессиональных (сертифицированных, опытных) руководителей и администраторов проектов
- Планомерного построения комплексной системы (методологии) управления проектами

© 2008 PM Expert

Когда обращаются к аутсорсингу управления проектами

Стремительный рост количества проектов при нехватке собственного персонала	TOYOTA, TNK-BP, Renaissance Capital
Существенные отставания по срокам реализации проектов	ФСК ЕЭС
Стратегия вывода непрофильной деятельности на аутсорсинг	TOYOTA, Nestlé
Стратегическая важность проектов (сроки, бюджет)	Ренессанс Life, ФСК ЕЭС, Федеральная гидрогенерирующая компания ГИДРООГК
Внедрение корпоративной системы управления проектами через аутсорсинг	TOYOTA, Федеральная гидрогенерирующая компания ГИДРООГК

© 2008 PM Expert

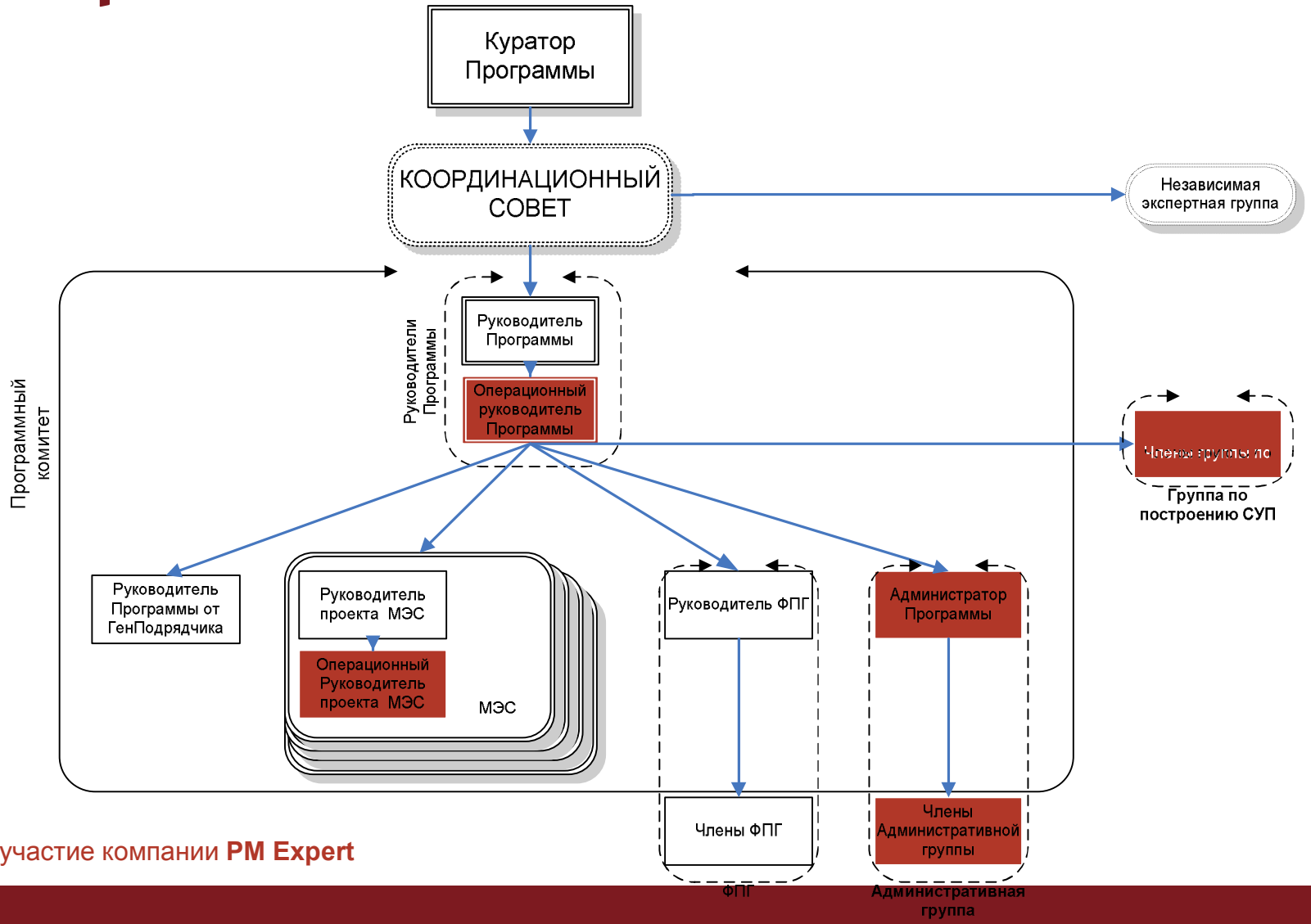
Традиционная структура управления проектами

© 2008 PM Expert

Современная структура управления проектами

© 2008 PM Expert

Организационная структура управления Программой в ОАО « ФСК ЕЭС»



■ - участие компании **PM Expert**

© 2008 PM Expert

Матрица ответственности

Матрица ответственности на 2 этапа

Проект WSRE (Редизайн сайта компаний)

Этапы	№	Документы	PM Expert и IT Expert								Подрядчик			
			Заказчики проекта	Куратор проекта	Руководитель проекта	Архитектор проекта	Эксперты по проекту	Ключевые пользователи	Дизайнер	Администратор системы	Руководство компании	Куратор проекта от Исполнителя	Рук-ль проекта от Исполнителя	Команда проекта Исполнителя
ЭТАП 1. Концептуальный этап	1	Матрица ответственности		У	П	С	С	С	С	С				
	2	Список претензий к сайту	Оз	У	Оз	П	С	П	П	П				
	3	План работ проекта (начальные работы)		У	П	С	С	С	С					
	4	Сегментация пользователей продукта	Оз		О	П	П	П						
	5	Драфт концепции продукта			О	П	П							
	6	Требования к продукту			О	П	П	П	П	П				
	7	Концепция продукта	У	Оз	О	П	С	С	С	Оз				
	8	Устав проекта	У	С	П	Оз	Оз	Оз	Оз	Оз				
	9	Описание содержания	Оз	У	П	С	С	С	С	Оз				
ЭТАП 2. Выбор подрядчиков	1	Список подрядчиков (на дизайн и ПО)		Оз	П	С	С	Оз	Оз					
	2	RFP (на дизайн и ПО)		Оз	П	С	С	Оз	Оз					
	3	Сбор предложений		Оз	П	Оз	Оз	Оз	Оз					
	4	Бюджет	У	С	П	С	С	С						
	5	Выбор подрядчиков	У	С	О	С	С	С	С	С				
	6	Договор	У	С	П	С	С	С			У	С	П	П

© 2008 PM Expert

План управления коммуникациям

№	Название документа или мероприятие	Формат и способ представления	Получатели или участники	Срок или Периодичность
1	Совещание Управляющего Совета	повестка совещания в формате doc	члены Управляющего Совета	один раз в две недели
2	Протокол совещания Управляющего Совета	бумажный документ, doc	члены Управляющего Совета	однократно, не позднее 15:00 следующего рабочего дня после совещания
3	Совещание Оперативного Совета	повестка совещания в формате doc	члены Оперативного совета	один раз в неделю

© 2008 PM Expert

Извлеченные уроки по построению оргструктуры проекта

- Четкое разделение ролей (куратор, руководитель, администратор, функциональные эксперты)
- Наделение руководителя проекта достаточными полномочиями (иначе куратор становится руководителем)
- В регионах должны быть свои руководители проектов, знающие реальную ситуацию (управление из любой точки не работает)
- Построение матрицы ответственности на ранних этапах позволяет уточнить и оптимизировать оргструктуру
- Создание плана управления коммуникациями на ранних этапах позволяет уточнить и оптимизировать оргструктуру

© 2008 PM Expert

Управление рисками: Определение влияния и вероятности рисков

Параметры	Влияние		
	Н-низкое (0,2)	**С-среднее (0,5)**	**В-высокое (0,8)**
Стоимсость	согласно договора	согласно договора	изменение договора
Сроки	< 2 нед.	2-4 нед.	>4 нед.
Содержание	согласно договора	незначительне уменьшение содержания	существенное уменьшение содержания

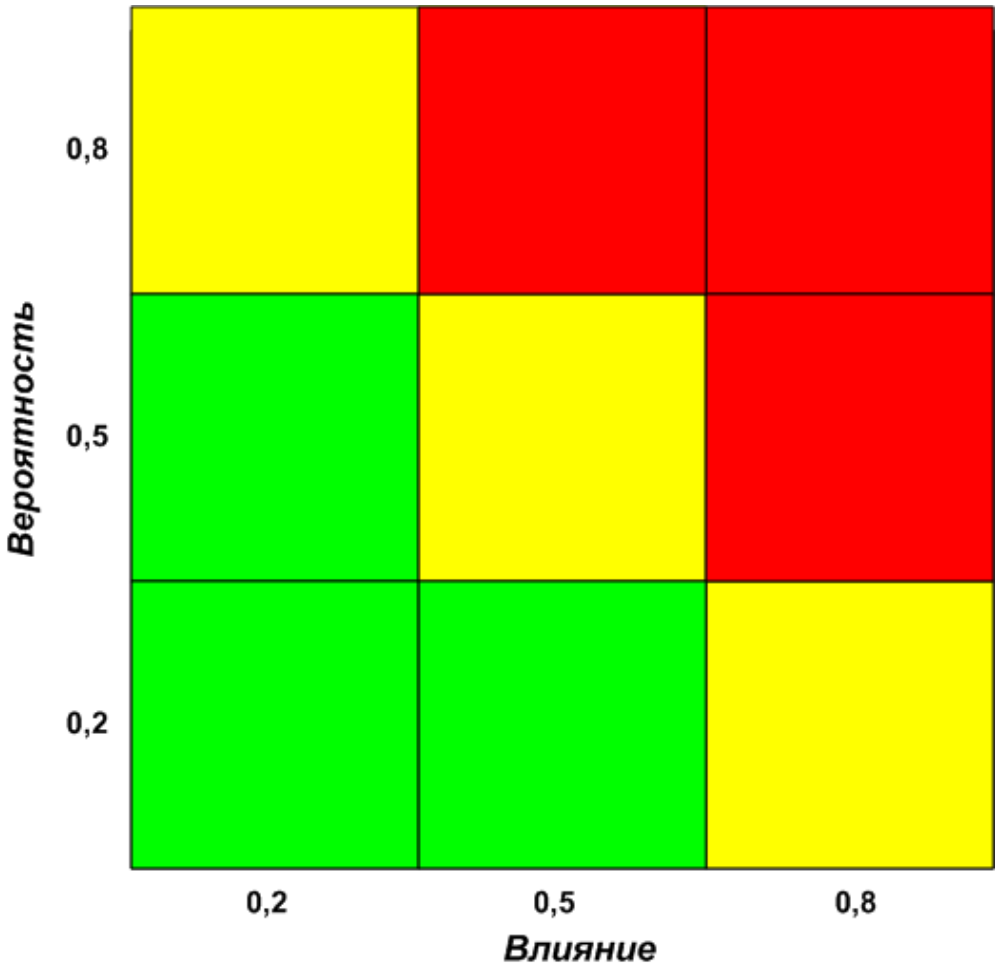
Вероятность	
Обозначение	**Величина наступления события**
В-высокая (0,8)	>66%
С-средняя (0,5)	33 - 66%
Н-низкая (0,2)	< 33%

© 2008 PM Expert

Определение светофоров

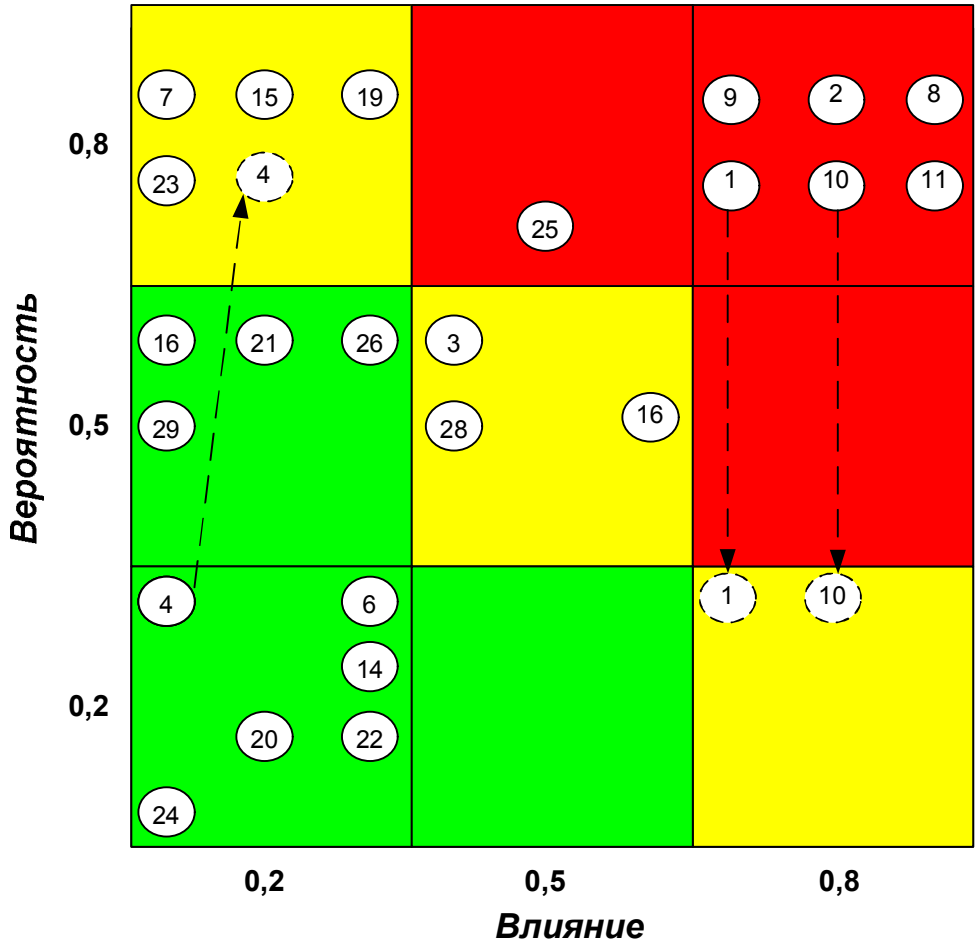
Вероятность	Влияние	Значение риска
0,2	0,2	**0,04**
0,2	0,5	**0,1**
0,2	0,8	**0,16**
0,5	0,2	**0,1**
0,5	0,5	**0,25**
0,5	0,8	**0,4**
0,8	0,2	**0,16**
0,8	0,5	**0,4**
0,8	0,8	**0,64**

Значение риска
[0 до 0,1]
(0,1 до 0,25]
(0,25 до 1]



© 2008 PM Expert

Анализ миграции рисков



© 2008 PM Expert

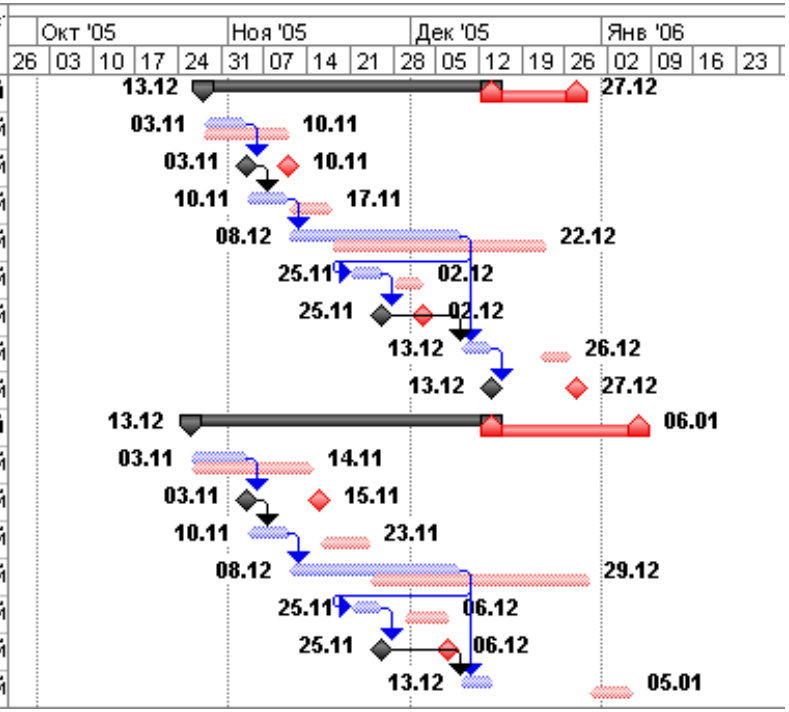
Учет, мониторинг и управление рисками

Номер риска	Работа	Риск /проблема	Влияние	Вероятность	Величина влияния	Рез-т прошлый	Результат	Изменение	Метод	Решение	Величина после реагирования	Срок	Ответственный
1	Согласование спецификации на поставку оборудования и сметы на работы	Увеличение объёма работ от первоначально заявленных	Увеличение бюджета проекта на 30%	0,2	0,8	0,1	0,16	↑	Передача Принять	1. Увеличение бюджета на 12% 2. Доказательство вхождения доп. работ в рамки договора	увеличение на 12%	28.11.2005	ФИО 1
2	Подписание доп.соглашения	Длительное согласование	Увеличение срока на 4 нед.	0,8	0,8	0,16	0,64	↑	Снижение	Ускорить согласование (встреча с принятием решения)	увеличение на 1нед	30.11.2005	ФИО 2
3	Поставка оборудования	Срыв сроков поставки	Увеличение срока на 3 нед.	0,5	0,5	0,25	0,25	-	Снижение	Ускорить поставку (ежедневный контроль прохождения)	увеличение на 2 нед.	05.12.2005	ФИО 4
6	Согласование ФД	Дополнительная итерация согласования	Увеличение на 1 нед.	0,2	0,2	0,1	0,04	↓	Принять	Ускорить согласование	увеличение на 1 нед.	28.11.2005	ФИО 2
7	Монтаж оборудования	Невозможность монтажа на действующем оборудовании	Увеличение на 3 нед.	0,8	0,5	0,16	0,4	↑	Снижение	Подготовить график вывода оборудования и обеспечить работы ночью	увеличение на 1 нед.	01.12.2005	ФИО 3

© 2008 PM Expert

Календарное планирование с учетом рисков

Ид.		Название задачи	% ершен	ительнос
1		**Регион 1**	**0%**	**33 дней**
2		Монтаж оборудования	0%	5 дней
3		Согласована с Заказчиком программа предв.испыт.	0%	0 дней
4		Предварительные испытания	0%	5 дней
5		Опытная эксплуатация	0%	20 дней
6		Аттестация системы Госстандартом	0%	5 дней
7		Получение свидетельства Госстандарта	0%	0 дней
8		Приёмочные испытания в постоянную эксплуатацию	0%	3 дней
9		Акт соответствия ТТ ОРЭ	0%	0 дней
10		**Регион 2**	**0%**	**35 дней**
11		Монтаж оборудования	0%	7 дней
12		Согласована с Заказчиком программа предв.испыт.	0%	0 дней
13		Предварительные испытания	0%	5 дней
14		Опытная эксплуатация	0%	20 дней
15		Аттестация системы Госстандартом	0%	5 дней
16		Получение свидетельства Госстандарта	0%	0 дней
17		Приёмочные испытания в постоянную эксплуатацию	0%	3 дней



© 2008 PM Expert

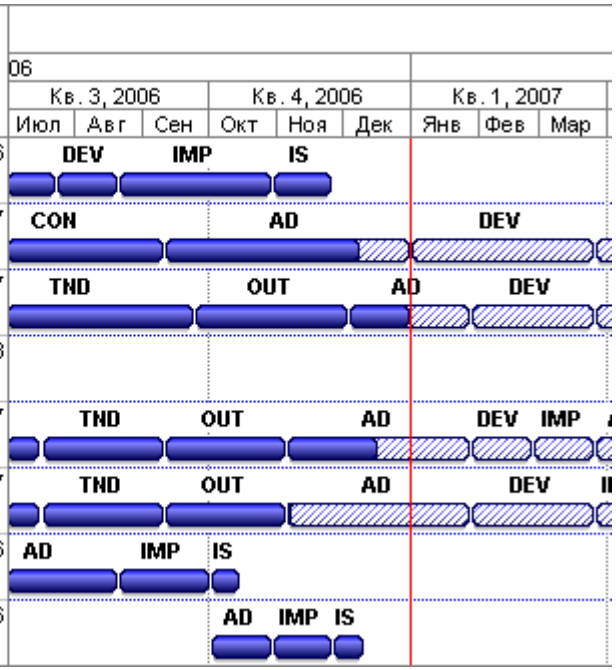
Извлеченные уроки по управлению рисками

- Чем проще и понятнее система, тем она работоспособнее
- Выявление рисков, это не управление рисками. Управление рисками включает:
  - Утверждение решений по борьбе с рисками на всех уровнях принятия решений
  - Добавление новых задач в планы для борьбы с рисками
  - Создание реалистичных и пессимистичных планов (с резервами) на основе данных по рискам
- Управление рисками – это не разовая, а постоянная работа

© 2008 PM Expert

Отчетность: Примеры отчетности

Ид.	тату	ложност	Название задачи	wne	% вершен	ительнос	Начало	Окончание
1	✓	Medium	CCIN (Integration Call Center database with Axapta CRM)	SH	100%	8,5 мес	Пн 03.04.06	Пт 24.11.06
7		High	DINA (Transfer of DSMS into Axapta (+New scheme issuing specifications and	SH	45%	15 мес	Пн 05.06.06	Пт 27.07.07
13		High	ELAS (Electronic Approvals System)	SH	71%	17,5 мес	Пн 16.01.06	Пт 18.05.07
22		High	Electronic approvals	SH	0%	9,5 мес	Пн 04.06.07	Пт 22.02.08
29		Medium	TDPO (Technical documentation Site)	SH	62%	19,5 мес	Пн 16.01.06	Пт 13.07.07
41		Medium	IMS (Database for catalogues, gifts, souvenirs, accessories for dealers)	SH	47%	22,5 мес	Пн 16.01.06	Пт 05.10.07
53	✓	Medium	FAIC (Financial Analysis in Cognos. Automation of financial analysis of financial	AOZ	100%	6 мес	Пн 01.05.06	Пт 13.10.06
58		Low	BGT7 (Budget 2007)	AOZ	100%	2,5 мес	Пн 02.10.06	Пт 08.12.06



© 2008 PM Expert

Примеры отчетности

Динамика работ генподрядчиков по проектам АСКУЭ на 12.12

	Подрядчик 1				*Подрядчик 2*						
Работы	*VL*	*ZG*	*SR*	*VT*	*NG*	*KM*	*KS*	*начало работ*	*окончание работ*	*Отклонения*	*Состояние*
Подписание доп. соглашения с фирмой Крок по поставке оборудования (для ВЦ, основного и для ВОЛС) и СМР					**Ж**	**Ж**	**Ж**	NG,KS-01.10;	19.12		Доп. соглашения NG,KS отдано на согласовании в УКГидроОГК. По КМ отсутствует процедура закупки (оборудования, СМР) в УК ГидроОГК
Подписание доп. соглашения с фирмой Крок на выполнение проекта РВИЦ для Камской ГЭС						**Ж**		КМ-02.12	19.12		Доп. соглашения отдано на согласование в УКГидроОГК.
Согласование ТРП	**З**	**З**	**З**	**З**	**З**	**З**	**З**	NG,KS,KM-01.11;	19.12	10 дней	По VL, VT, SR, ZG- ТРП согласованы с НП АТС, но с замечаниями, которые будут исправлены к моменту приёмки системы. По остальным ГЭС ТРП находятся в НП АТС. Срок согласования ТРП (по договору) составляет 20 рабочих дней
Поставка ВОЛС						**Ж**		не начата			Спецификация подготовлена и согласована с ГЭС, отсутствует процедура закупки по этой работе в УК ГидроОГК
Поставка РВИЦ					**Ж**	**Ж**		NG-01.12; КМ-не начата	15.12	7 дней	По NG-поставка закончена, осталось поменять 5 счётчиков (срок 09.12). По КМ спецификация подготовлена и согласована с ГЭС, отсутствует процедура закупки по этой работе в УК ГидроОГК

© 2008 PM Expert

Пример отчета

ОТЧЕТ О ХОДЕ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Кому:

Название проекта:

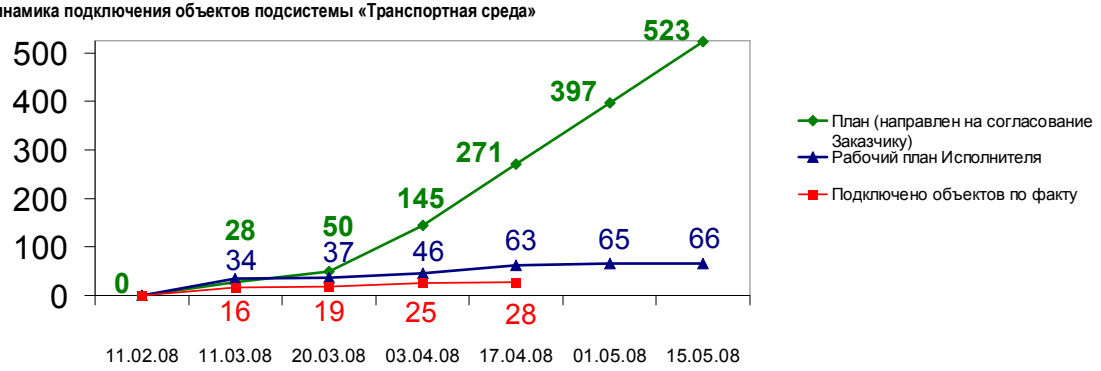
Отчетный период:

Внедрение подсистемы «Транспортная среда»

Этап	В целом по проекту	ПИР						Внедрение подсистемы «Транспортная среда»							
		ТУ получены (уч.)	%	Рабочий проект ЛС согласован (уч.)	%	Рабочий проект СТ согласован (уч.)	%	Доп.соглашение на проведение СМР подписано (уч.)	%	Протяженность участков		СМР по прокладке ВОЛС завершены (уч.)	%	Внутриобъектовые работы завершены (объекты)	%
										кол-во м *	%				
1	план	153		153		153		153		125 315		153		153	
	план на отчет. дату**	96	63%	108	71%	137	90%	21	14%	35715	29%	59	39%	60	39%
	факт	96	63%	84	55%	126	82%	21	14%	19172	15%	28	18%	37	24%
2	план	357		357		357		357		318 884		357		357	
	план на отчет. дату**	13	4%	11	3%	110	31%	0	0%	1184	0,4%	4	1%	6	2%
	факт	13	4%	8	2%	70	20%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%

* - данные по длине трасс уточняются (данные предоставлены по 88 участкам из 153 (этап 1) и по 4 участкам из 357 (этап 2). По остальным взяты из расчета 1 участок = 900 м)
** - оперативный план составлен на основе данных Исполнителя

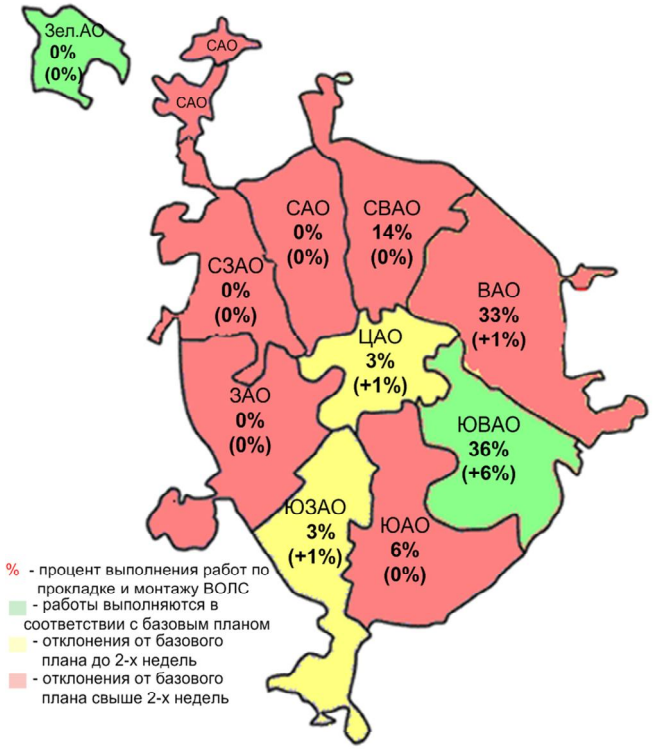
Динамика подключения объектов подсистемы «Транспортная среда»



1. Статус выполнения работ по проекту*

	Сроки	Результаты	Риски
Текущий статус	К	Ж	К
Прогноз	К	Ж	Ж

2. Статус готовности трасс по округам



Журнал поручений

Номер поручения	Дата встречи	Инициатор	Проект	Краткое содержание поручения	Ответственный	Срок исполнения	Статус
106	20.01.06	С.Перевезенцев	BDGT	Подготовить запрос на изменение и провести его по полной процедуре в связи с недоступностью ключевых пользователей	С.Шарпак	31.01.06	
107	20.01.06	С.Перевезенцев	ELAS, TDPO, IMS	Ввести критерии завершения и успешности в шаблон приложения к концепции (бывший Scope Statement)	С.Шарпак	31.01.06	
108	20.01.06	А.Бадин	Все	Предложить варианты контроля экспертов и воздействия на них с целью усиления их ответственности за выполнение своих функций, прописанных в ПУП	С.Шарпак	31.01.06	
110	20.01.06	С.Перевезенцев	Все	Ввести точку Go Live в каждый проект	М.Василевская, С.Шарпак	31.01.06	

© 2008 PM Expert

Извлеченные уроки по организации контроля проекта

- Для каждого уровня принятия решения необходима своя отчетность
- Отчетность должна быть простой, краткой, понятной, формировать правильные выводы и решения
- Система светофоров для организации контроля наиболее эффективна
- При территориально-распределенных проектах полезно показывать информацию с использованием карт
- Руководитель проекта должен контролировать ход реализации проекта до элементарных задач и активностей
- Журнал контроля поручений обязателен для оперативного контроля

© 2008 PM Expert

Ваши вопросы?

Андрей Бадин, PMP®

Заместитель генерального директора,

Директор практики управления проектами

Компания PM Expert

+7 495 981-57-05

a.badin@pmexpert.ru

www.pmexpert.ru

Project Management Institute
Registered Education Provider

PM Expert company is a Project Management Institute (PMI®) Registered Global Education Provider (R.E.P number is 1601).

PM Expert company is committed to enhancing the ongoing professional development of PMI Members, PMI-certified Project Management Professionals (PMP®), and other project management stakeholders through appropriate project management learning activities and products.

© 2008 PM Expert