

ФУНКЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА МАСШТАБА КОМПАНИИ – ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДБОР



Андрей Малахов,
Сертифицированный профессионал (PMP PMI®)
с 11-летним опытом управления проектами
и построения проектного управления в компаниях
в роли руководителя проектного офиса



Цель данной статьи, на базе опыта автора в различных организационных ролях, как заинтересованной стороны:

- проанализировать причины неудовлетворенности заинтересованных лиц (стейкхолдеров), от топ-менеджмента и заказчиков, до руководителей проектов, деятельностью Проектных офисов в проектной деятельности;
- уточнить функции Проектных офисов и их оптимальные комбинации;
- указать на дополнительные факторы, которые могут повысить ценность Проектных офисов в организациях и продлить им успешную жизнь.

Офисы Управления проектами, или Проектные офисы (ПО) в последние 10 лет стали признаком "зрелого" проектного управления, неотъемлемым элементом Корпоративной Системы Управления проектами (КСУП) наряду с методологической базой и ИТ системой управления проектами.

Проектный офис масштаба компании / Enterprise project management office (ПОМК / ЕРМО) обычно определяют, как структурное подразделение, обеспечивающее в рамках компании функционирование эффективных процессов отбора и управления портфелями, программами, проектами, которое может также осуществлять непосредственно управление портфелями, программами и проектами.

По данным исследования российских компаний за 2012 г. 59% из них имеют ПОМК [1]. По данным глобального исследования State of the PMO 2012 в мире этот показатель составляет 87% (показав практически двухкратный рост по сравнению с 2000 годом)[2].

Целесообразность ПОМК как "владельца" процессов проектного управления

Де-факто условием эффективного применения других компонентов методологии КСУП и ИТ-системы является наличие "владельца" процессов проектного управления, в качестве которого обычно и выступает ПОМК (по крайней мере, в непроектных организациях).

В отсутствие "владельца" процессов проектного управления методология, инструменты, включая ИТ-систему для управления проектами, если и внедряются или функционируют в компании, зачастую являются крайне разрозненными, локально применяемыми и склонными к потере актуальности и эффективности в среднесрочном периоде, а в более длительном периоде – к забвению и отмиранию.

Никому почему-то не приходит в голову лишить "владельца" процесса финансового планирования, возложить всю полноту ответственности за подготовку бюджета на исполняющие подразделения, т.е. подвергнуть сомнению существование финансовой службы, а вот "владелец" процесса проектного управления не всегда выделяется как самостоятельное подразделение.

Возможно, дело в том, что многие руководители интуитивно полагают, что проектная деятельность настолько переплетена с операционной и настолько естественна для руководителей и многих сотрудников, что такой

владелец в их глазах просто не требуется, ведь проекты делаются (и не важно как), пусть и с превышением по срокам и стоимости, при перенапряжении внутренних ресурсов и избыточном вовлечении руководства.

Функциональное наполнение ПОМК и несоответствие ожиданиям заинтересованных сторон

После того, как решение о создании Проектного офиса принято на первый план выходит следующий вопрос: "А что должно делать это подразделение?".

Ведь многие функции по управлению проектами "размазаны" по большому количеству других участников, уже вовлеченных в проектную деятельность, – менеджерам проектов, функциональным руководителям и специалистам, и снять с них ответственность "владелец" не может, да и не должен.

При том, что процент компаний, в которых есть ПОМК, крайне высок (87%- 2012, 82% – 2011. The 2012 Global state of the PMO[2]), мы видим, что достаточно типичной является ситуация расформирования, переподчинения или реорганизации ПОМК. Сроки жизни ПОМК невелики – в среднем 2-4 года (The 2012 Global state of the PMO[2]). В этом автор не раз убеждался на собственном опыте.

Основной причиной, по моему мнению, является неудовлетворенность топ-менеджмента, заказчиков, пользователей, а также участников проектов:

- результативностью реализации программ и проектов (43% российских компаний, внедривших КСУП, не видят никаких изменений, а 9% видят ухудшения (PMExpert за 2012 год));
- сервисами (функциями), которые он предлагает (42% респондентов отмечают несоответствие ПО возлагаемым на них ожиданиям (Hobbs, 2007[3]));
- противоречием между проектным подходом и культурой и обычаями в организации.

Удивительно при этом, что 91% компаний, прошедших реструктуризацию / расформирование ПО, планирует его повторно создать (The Global State of the PMO 2012, ESI[4]).

Это означает, что компании, прежде всего, неудовлетворены конкретным "воплощением ПО", а не принципиально отрицают необходимость его существования.

Опыт показывает, все претензии к деятельности ПО можно объяснить тремя основными причинами:

1. От ПОМК ожидается выполнение функций, которые он де-факто не выполняет
2. ПОМК выполняет ожидающиеся от него функции, но не в полном объеме или некачественно
3. ПОМК выполняет функции, направленные на удовлетворение одного из заинтересованных лиц в ущерб другим

Далее мы проанализируем ожидания к ПОМК через призму первой и частично второй причины, указанных выше, т.е. основных функций, выполняемых ПОМК, а также дополнительных функций и их комбинаций, дающих вместе синергетический эффект.

Для того, чтобы разобраться в причинах полезно ответить на несколько вопросов:

1. Выполнения каких функций ожидают от Проектных офисов заинтересованные лица?
2. Какие функции де-факто выполняют Проектные офисы?
3. В чем причина несоответствия выполняемых ПО функций предъявленным ожиданиям?
4. Какие функции могут быть возложены на Проектные офисы?
5. От чего зависит эффективность ПО и ее восприятие заинтересованными лицами?

Ожидания заинтересованных сторон в отношении ПОМК

Постараемся кратко описать ожидания от ПОМК и КСУП на основании мнений заинтересованных лиц.

В свою очередь, удовлетворение интересов и ожиданий стейкхолдеров может быть обеспечено ПО за счет выполнения какой-либо из функций, приведенных в таблице ниже.

Таблица 1. Основные интересы и ожидания заинтересованных сторон проекта в отношении результатов работы ПОМК

Топ-менеджмент (в т.ч. Куратор проектного управления)	Куратор/Заказчик	Руководитель проекта
<ul style="list-style-type: none"> - Компания стабильно достигает бизнес-целей проектов в срок, что способствует росту КРП бизнеса - Ресурсы организации (бюджет, время сотрудников) расходуются эффективно в соответствии с планами - Проектная деятельность, включая процесс отбора и ход выполнения, полностью "прозрачна" для руководства компании - ПО своевременно сообщает о рисках или отклонениях в планах, требующих принятия управленческих решений и корректирующих мер, предотвращает возникновение авральных ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> - ПОМК помогает формулировать идеи проекта, готовить его обоснование для защиты перед топ-менеджментом и собственниками - Качество результатов соответствует ожиданиям - Проекты делаются в срок и в бюджете - Проектная деятельность "прозрачна" для заказчиков - Ожидаемые сроки, бюджет проекта и его результаты являются хорошо прогнозируемыми 	<ul style="list-style-type: none"> - Цели утвержденных проектов реалистичны, а предусмотренные ресурсы для его реализации достаточны - Менеджмент оперативно принимает необходимые решения по эскалируемым вопросам - ПО повышает эффективность и удобство управления проектами за счет использования опробованных методов и ИТ-систем - ПО помогает выполнять часть работ по документированию проекта

Таблица 2. Функции ПОМК в рамках КСУП

№	Функции	Описание функций	Соответствие ожиданий заинтересованных сторон проекта и выполняемых функций		
			Топ-менеджмент	Заказчик	Руководитель проекта
1.	Управление портфелем	<ul style="list-style-type: none"> - Помощь в отборе наиболее выгодных проектов, подготовке бизнес-обоснования - Помощь в инициации проекта, постановке целей, определения объема требуемых ресурсов - Подготовка решений об остановке/запуске и перезапуске проектов - Отслеживание достижения бизнес-результатов проектов - Поддержка приоритизации проектов 	V	V	?
2.	Отчетность и измерение проектной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка, внедрение и поддержание системы ключевых показателей - Разработка стандартной отчетности - Подготовка и регулярное предоставление отчетности - Регулярная коммуникация о статусе проектов с заинтересованными лицами - Немедленное информирование об отклонениях - Эскалация и решение проблем 	V	V	?
3.	Управление ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Подбор, отбор, оценка квалификации проектного персонала (менеджеры, другие специализированные УП роли) - Планирование и перераспределение ресурсов между проектами - Разработка и внедрение систем вознаграждения 	?	V	V
4.	Планирование и контроль затрат	<ul style="list-style-type: none"> - Одобрение расходов по проектам - Формирование прогнозов по расходованию средств - Расчет и анализ влияния амортизации на отчет о прибылях и убытках 	V	?	
5.	Центр компетенции и обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и актуализация процедур и шаблонов документов по УП - Совершенствование процессов УП - Распространение "лучших практик" УП - Внедрение ИТ-систем УП - Наставничество - Обучение проектному управлению 	?		V
6.	Контроль качества УП	<ul style="list-style-type: none"> - Независимый контроль соблюдения методологии 	V	V	
7.	Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> - Руководство проектами - Обеспечение достижения проектами запланированных результатов и бизнес целей 	V	V	
8.	Административно - техническая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> - Помощь в составлении протоколов, планов, сборе фактической информации по бюджетам, ведении проектной документации, переписки - Помощь в контроле выполнения планов, протоколов, управлении рисками 		?	V

V – Есть заинтересованность в выполнении группы функций

? – Заинтересованность в выполнении группы функций зависит от конкретной ситуации

Даже беглый взгляд на данный перечень позволяет увидеть, что далеко не все ПОМК в Российских компаниях выполняют все перечисленные группы функций. В действительности количество исполняемых функций не часто превышает две или три, и то в урезанном виде.

При создании ПОМК в первую очередь Куратор проектного управления – наиболее заинтересованное и высокопоставленное лицо, отвечающее за развитие КСУП, – совместно с руководителем ПОМК должны определить функциональный набор, соответствующий его ожиданиям и ожиданиям других заинтересованных сторон.

Далее этот набор следует дополнить функциями, усиливающими первично выбранные, при этом избегая острого конфликта интересов между ними.

Кроме того необходимо учесть уровень зрелости организации и доступные с помощью Куратора проектного управления ресурсы (бюджет, квалифицированные специалисты, должностные полномочия) с целью максимального удовлетворения заинтересованных сторон, а также определить от каких функций можно отказаться или отложить их внедрение на (не)определенное время.

Традиционно 3 базовых функциональных полюса для развертывания ПОМК основываются на указанных ниже основных функциях:

Управление проектами (7 – # см. табл. 2)

Когда ПО выстраивается вокруг данной функции, он воспринимается как основной ответственный за реализацию части наиболее стратегически важных проектов, а не только за функционирование КСУП.

Таким образом, его деятельность помещается в фокус особого внимания высшего руководства и при успешных результатах проектов под управлением ПОМК позволяет завоевать стабильную положительную репутацию в глазах топ менеджмента, создает бизнес-критичность и востребованность проектного управления и роли ПОМК. Именно такой ПОМК существенно реже (33%) вызывает сомнения в целесообразности существования и воспри-

нимается как источник излишних накладных расходов по сравнению с ПОМК, который не выполняет данную функцию (Hobbs,2007).

С другой стороны, любая неудача в проектах ставит его репутацию в уязвимое положение при том, что большая часть ресурсов, кроме самих проектных менеджеров, находится в других подразделениях и линейно не подчиняется руководителю ПОМК.

Другой особенностью такого ПОМК является то, что обычно далеко не все проекты, с учетом ограниченного количества профессиональных штатных проектных менеджеров, возможно сконцентрировать под его прямым руководством.

Остальные менеджеры проектов остаются рассредоточенными по функциональным подразделениям.

Следовательно, ПОМК хоть и играет хорошо видимую на уровне компании роль, не может системно повышать качество управления в целом в организации, за исключением проектов, которыми он управляет.

Отсюда могут возникать сомнения в ценности деятельности ПО от заинтересованных лиц, таких как топ-менеджмент, заказчики и менеджеры проектов, находящихся за пределами круга непосредственно участвующих в проектах, управляемых ПОМК.

С учетом конфликта интересов между управляющим проектом и контролером за соблюдением установленных процедур и правил УП функции **Управление проектами (7)** традиционно недостаточно для того, чтобы устанавливать необходимые упорядочивающие правила (за это направление отвечает функция – **Центр компетенции и обучения(5)**), осуществлять объективный контроль за деятельностью "своих" проектных менеджеров (функция – **Ответственность и измерение проектной деятельности(2)**), что, безусловно, повышает риски, связанные с необъективностью, неполнотой и ошибками в предоставляемой заинтересованными сторонами информации, а также попыткой скрыть реальную картину рисков, степени качества и готовности результатов и т.д.

Фокус исключительно на функции **Управление проектами (7)** без направления значительного

внимания на функцию Ответственность и измерение проектной деятельности (2) работает только при управлении ограниченным количеством проектов, когда вопросы отчетности можно возложить исключительно на менеджеров проектов. Опыт автора по руководству ПО в Банке показывает, что ограничение по количеству проектов устанавливается на уровне 4-10 проектов на 5 менеджеров проектов. Частично проблема ограничения количеством проектов может быть решена за счет комбинации менеджеров проектов и администраторов проектов (**Административная и техническая поддержка (8)**).

При дальнейшем увеличении количества проектов начинают драматично снижаться оперативность и адекватность понимания ситуации на проектах Руководством ПО и компании и возрастает риск возникновения кризисных ситуаций в запущенной форме – отсутствие ресурсов, "срабатывание" рисков, возникновение недопониманий с заказчиками.

Важно заметить, что все представленные выше функции необязательно должны быть сосредоточены в одном подразделении – ПОМК.

Так как негативная информация о качестве **Управления проектами (7)** ПОМК, собираемая в рамках функции **Ответственность и измерение проектной деятельности(2)** и **Контроль качества(6)**, может подрывать репутацию ПОМК

как законодателя в области УП, эти функции могут быть удалены из сферы прямого подчинения Руководителя ПОМК за счет разделения Стратегического ПО, фокусирующего на себе портфельные и отчетные функции, и Операционного ПО, сосредоточенного на управлении проектами.

Ответственность и измерение проектной деятельности (2)

Другая распространенная крайность состоит в том, что 90% усилий ПОМК сфокусировано на регулярном предоставлении отчетности руководству о ходе проектов, рисовании "светофоров" и т.д.

С одной стороны, если эта функция эффективно выполняется, по крайней мере для заказчиков и высшего руководства существенно повышается прозрачность, предсказуемость и управляемость проектной деятельности, с другой – выполнение исключительно этой функции при отсутствии в ПОМК функций **Центр компетенции и обучения(5)**, а также **Контроля качества УП (6)** может приводить к неоптимальности процессов проектного управления, отсутствию отдельных важных процессов (например, управления рисками) на конкретных проектах, различиям в подходах по предостав-



лению отчетности, сложности внедрения единообразного контроля отклонений по срокам, бюджетам и результатам.

Кроме того, отсутствие в ПОМК функции **Управление проектами (7)**, т.е. попросту "своих" проектных менеджеров, зачастую снижает возможность остальных сотрудников ПО, задействованных в подготовке отчетности по портфелю, мониторинге рисков и т.д. существенно вникать в суть ситуации на проектах по причине недостаточной квалификации персонала и традиционного отсутствия опыта ведения проектов в данной организации (так как достаточно трудно представить переход менеджера проекта на роль администратора портфеля).

Более того консультации со "своими" проектными менеджерами могут способствовать передаче экспертизы о реальном опыте ведения проектов в данной конкретной организации.

Отсутствие функции по **планированию и контролю затрат (4)** лишает ПОМК мощнейшего рычага влияния на подразделения по внедрению своих правил и процедур.

ПОМК, который формально или неформально санкционирует расходование средств, имеет существенно большую возможность добиваться выполнения своих требований к своевременному и качественному предоставлению отчетности.

Теперь перейдем к другим возможным синергетическим эффектам от одновременного осуществления нескольких функций.

Например, выполнение функции **Центра компетенции и обучения (5)** без **Контроля качества УП (6)** оказывается малоэффективной, т.к. только понимание реальной практики применения процедур, шаблонов документов и ИТ-систем, в идеальном случае на "своих" проектных менеджерах (**Управление проектами (7)**), позволяет вносить в них оперативные изменения и усовершенствования.

Да и в принципе без механизма контроля за соблюдением методологии вряд ли можно добиться ее систематического выполнения. При его отсутствии даже самая продуманная методология быстро утратит свою актуальность.

Важно заметить, что выполнение некоторых функций в отрыве от других оказывается крайне неэффективным.

Функция **Административной и технической поддержки (8)** может быть крайне востребована в организации с децентрализованными проектными менеджерами, которые не находятся в ПОМК, с целью разгрузить менеджеров проектов, совмещающих текущую функциональную работу и управление проектами, а также способствует повышению качества отчетности и скорости принятия управленческих решений в рамках функции **Отчетность и измерение проектной деятельности (2)**.

Портфельное управление (1)

Данная функция наиболее востребована в условиях ресурсных ограничений и необходимости их учета при планировании проектов, а также потребности топ-менеджмента связывать реализуемые в организации проекты с ее стратегическими целями.

Наиболее полезные в связке с ней функции:

- **Отчетность и измерение проектной деятельности (2)**, позволяющая иметь актуальную информацию о состоянии проектов и их отклонениях, использовать актуальные данные для изменения приоритетов в портфеле проектов, принятии решений о запуске и заморозке проектов
- **Управление ресурсами (3)**, позволяющая планировать, распределять и динамически перемещать ресурсы между проектами с учетом их актуальных приоритетов и статусов

Таким образом, на взгляд автора, причины несоответствия ПОМК ожиданиям заинтересованных лиц кроются в следующем:

- Неадекватном выборе функций, выполняемых ПОМК
- Неправильном сочетании основных и вспомогательных функций
- Конфликте интересов заинтересованных лиц при реализации функций ПОМК

В рамках каждой из функций ПОМК в процессе развития проходит уровни зрелости от неформализованных процессов и терминологии до постоянного совершенствования полностью стандартизированных и измеряемых процессов проектного управления. Уровни зрелости ПО определяются в соответствии с моделями зрелости УП, получившими распространение в последнее время, такими как р3т3 и ОРМ3. Модели зрелости позволяют провести еще более точную настройку функций ожиданиям заинтересованных лиц и учесть специфику конкретной организации. Однако вправе ли заинтересованные лица рассчитывать на то, что ПОМК будет выполнять ожидаемые от него функции?

Да, вправе, но лишь при нескольких условиях:

- При создании ПОМК должны быть четко и однозначно определены функции ПОМК, его цели и задачи и их расширение на горизонт 1-3-х лет в процессе развития с учетом ожиданий заинтересованных лиц и уровня зрелости организации
- Осуществление функций ПОМК должно быть подкреплено человеческими ресурсами необходимой квалификации (например, нецелесообразно использовать квалифицированного менеджера проекта в роли администратора портфеля или проекта)
- В целях избегания недоразумений все функции должны быть прописаны в Уставе проекта (Концепции) по созданию ПОМК и в последствии в Положении о ПОМК. Аналогичную работу необходимо сделать и с уже давно существующим ПОМК, предварительно проведя аудит текущего функционала

- При этом недостаточно простого упоминания функций ПОМК в регламентирующих документах, данная информация должна систематически доводиться до всех заинтересованных лиц посредством презентаций на различных уровнях управления, включая уровень Правления / Совета директоров, а также в рамках внутреннего обучения проектного персонала
- Также необходима четкая и последовательная коммуникация по поводу тех функций, которые на данный момент не выполняются и их не следует ожидать от ПОМК

При соблюдении данных условий вероятность того, что заинтересованные в проектном управлении лица будут понимать на какую помощь со стороны ПОМК можно рассчитывать, какого сервиса и результатов от него можно ожидать и требовать, будет постоянно расти. Это даст возможность повышать ценность проектного управления, роль Проектного офиса и т.д.

Заключение:

В заключении отметим, что с помощью предложенного подхода компании, которые уже внедрили КСУП и имеют ПОМК, смогут проанализировать свою деятельность и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон, после чего сформировать или актуализировать перечень необходимых функций ПОМК. В итоге такой подход должен не только повысить качество проектного управления, но и удовлетворенность заинтересованных в проектной деятельности лиц. ■

В статье использованы результаты исследований

1. Корпоративная система управления проектами – практика российского бизнеса. Результаты опроса PM Expert от 10-26 марта 2010 г.
2. The State of the PMO 2012. PM SOLUTIONS, 2012
3. Hobbs, Brian. The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice. Project Management Institute, 2007.
4. The Global State of the PMO. On the Road to the Next Generation. ESI, 2012