

Ермакова Е.А.
НИУ ВШЭ,
Нижегородский филиал

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА ДЛЯ МУЛЬТИПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Подготовка управленческих кадров в сфере инноваций должна строиться на основе проектного метода обучения. Менеджеры инновационных проектов должны профессионально осуществлять коммерциализацию технологических проектов, владеть основами маркетинга инноваций, теорией и практикой правовой охраны и использования интеллектуальной собственности, уметь управлять малыми инновационными предприятиями (МИП). При этом современный рынок труда требует от молодых специалистов не только глубоких знаний в области профессиональной деятельности, но и практических навыков работы. Именно проектный метод обучения способствует сокращению разрыва между знаниями, приобретаемыми студентами в вузе, и теми навыками, которые требуются для работы в реальных условиях функционирования рынка. Однако применение проектного метода обучения сопряжено с рядом организационных трудностей, которые предлагается решить с помощью организации единой системы управления и реализации пула проектов — проектного офиса, перенося опыт коммерческих структур в образовательную среду.

Ключевые слова: инновация, проектный метод обучения, проектный офис, мультипроектная организация.

На кафедре венчурного менеджмента НФ НИУ ВШЭ проектный метод обучения применяется уже 5 лет. На данный момент в рамках кафедры студентами реализуется около 30 проектов. Каждый проект имеет своего заказчика и исполнителя. Отсюда возникает необходимость:

- в координировании ресурсов между проектами;
- контроле сроков реализации проектов;
- разработке общей методологии и стандартов реализации проектов;
- централизованном мониторинге выполнения проектов;
- обмену знаниями внутри и между проектами.

В настоящее время в процессе реализации проектной деятельности у студентов отсутствует единая логика разработки и реализации проектов, регламентированный порядок взаимодействия участников проектов, эф-

фективная система мотивации, единая информационная площадка. Вышеперечисленные проблемы свидетельствуют о необходимости создания единой системы управления проектами на кафедре. Такой системой может стать проектный офис.

Под проектным офисом будем понимать специфическую инфраструктуру, обеспечивающую эффективную реализацию проекта (или портфеля проектов) в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов осуществления деятельности и коммуникаций [Милошевич, 2008]. Таким образом, целью создания проектного офиса на кафедре венчурного менеджмента является разработка единой системы управления и реализации проектов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- разработать регламентацию всех процессов внутри проектного офиса кафедры;
- разработать стандарты ведения проектов;
- разработать систему контроля и оценки проектной деятельности;
- создать единое информационное пространство.

Результатом внедрения проектного офиса на кафедре станет создание единой системы разработки, поддержки и развития проектной деятельности, включающей описание и регламентацию основных процессов управления проектами, структуру проектного офиса с распределением функций, задач и ролей для каждого структурного элемента, методику планирования проекта, систему контроля и оценки, единое информационное пространство, построенное на основе программных приложений.

Основной документ, регламентирующий проектную деятельность на кафедре, — концепция внедрения проектного офиса для образовательной организации. В контексте этой концепции были разработаны и определены следующие компоненты:

- разработан порядок организации проектного офиса на кафедре;
- определена организационная структура проектного офиса, его состав, необходимые ресурсы;
- разработана система планирования работы над проектами для студентов;
- разработана система контроля и оценки проектной деятельности;
- определены общие стандарты ведения проектов, разработаны шаблоны рабочих документов;
- обозначен перечень необходимых ресурсов для внедрения;
- обозначена программно-информационная составляющая проектного офиса;
- разработана система оценки внедрения проектного офиса;
- разработаны стандартные шаблоны основных рабочих документов.

В рамках формирования концепции проектного офиса была исследована и проанализирована мировая практика мультипроектного управления,

Выявлены основные проблемы управления мультипроектами, рассмотрена сущность понятия «проектный офис», его роль в мультипроектной организации, проблемы внедрения, основные подходы к организации проектного офиса в организации.

Остановимся подробнее на видах проектных офисов в организации. Следует отметить, что существует несколько классификаций проектных офисов.

В зависимости от уровня зрелости проектного менеджмента различают следующие виды офисов управления проектами.

1. «Хранилище информации». Служит для сбора информации о проведенных проектах, накапливает опыт и формирует базу знаний по проектам для последующего применения. По сути, такой проектный офис является подобием архива по проектам.

2. «Скорая помощь». Такой офис управления проектами служит сервисным центром ответов на вопросы, возникающие у руководителей проектов, кураторов, администраторов и других участников проектной деятельности в компании. Главная задача — это найти и дать нужную информацию.

3. «Наставник». Этот тип предназначен для распространения предыдущего опыта реализации проектов компании на другие проекты, доведения методологии до сотрудников, организации обучения персонала методам и инструментам в области управления проектами.

4. «Управляющий». Такой проектный офис является наиболее прогрессивным, поскольку позволяет осуществлять все базовые функции управления проектами. В задачи «управляющего» офиса управления проектами входят:

- определение содержания каждого проекта;
- планирование и распределение ресурсов;
- контроль графиков исполнения проектов;
- контроль исполнения бюджетов проектов;
- оценка допущений, предположений, рисков.

5. «Интегрированный». Его основными задачами являются:

○ применение единой методологии для определения приоритетов проектов;

○ единые принципы объединения проектов в программы;

○ координация управления на уровне программ проектов;

○ постоянное совершенствование и развитие корпоративной методологии управления проектами;

○ обучение и повышение квалификации персонала, участвующего в проектной деятельности, по мере необходимости — для разных групп участников проектных команд.

Основными функциями проектного офиса любого типа являются:

- методология, стандарты;
- оценка ресурсов;

- проектирование проекта;
- управление проектом;
- обзор проекта и анализ.

Снова обратимся к принципам внедрения проектного офиса на кафедре венчурного менеджмента. В настоящий момент здесь разработаны отдельные элементы базовых систем проектного офиса, такие как регламент отбора проектов, порядок их распределения, определены стандарты ведения отчетности по проектной работе, разработан регламент взаимодействия с кураторами проектов и др. Однако методологическая база проектного офиса нуждается в серьезной доработке. В связи с этим проводится работа по двум направлениям: разработка регламентов и шаблонов по реализации проектов, а также выстраивание системы эффективного функционирования проектного офиса, включающей согласно подходу И. Кендалла и К. Роллинса четыре системы: управления знаниями; управления ресурсами; управления процессами; управления коммуникациями (см. таблицу).

Системы проектного офиса

Базовая система проектного офиса	Задачи системы
Система управления знаниями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание и поддержание базы данных проектов, содержащей информацию о завершенных и действующих проектах 2. Разработка системы обмена опытом (проведение семинаров, «круглых столов» и проч.) 3. Разработка системы наставничества (структурирование работы с мастерами и научными консультантами)
Система управления ресурсами	<p><i>Трудовые ресурсы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление компетенций сотрудников офиса и потенциальных партнеров 2. Организация обучения сотрудников и обмена опытом <p><i>Финансовые ресурсы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение потребности в финансировании 2. Поиск путей финансирования 3. Контроль исполнения бюджетов и финансовых планов <p><i>Временные ресурсы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка системы, позволяющей минимизировать временные затраты на выполнение однотипных операций для всех проектов 2. Контроль исполнения графиков выполнения работ по проектам <p><i>Информационные ресурсы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание централизованной системы поиска и обработки информации 2. Создание условий для эффективного обмена информацией внутри проекта и с внешней средой

Окончание табл.

Базовая система проектного офиса	Задачи системы
Система управления процессами	1. Формирование стандартов работы проектного офиса 2. Разработка методологии управления инновационными проектами в проектном офисе 3. Формирование «набора инструментов» для управления инновационными проектами, состоящего из актуальных методик
Система управления коммуникациями	1. Разработка и поддержание системы внутренних коммуникаций (внутри проекта, между проектами, между сотрудниками проектов и другими сотрудниками кафедры) 2. Разработка и поддержание системы коммуникаций с внешней средой (с внешними поставщиками проектов, консультантами, инвесторами и др.) 3. Создание системы поиска проектов из внешних источников и их отбора в проектный офис 4. Создание системы поиска партнеров для проектной деятельности

Система управления знаниями на кафедре включает следующие компоненты.

Проектный семинар — систематическое обсуждение проектов студентов с подготовкой презентации разрабатываемого проекта.

Еженедельные совещания по проектам — встреча студентов — участников проектной деятельности с мастерами, на которой каждый имеет возможность вынести на обсуждение свои текущие задачи и проблемы, получить совет, не дожидаясь своего выступления на проектном семинаре.

Банк идей — формализованный архив бизнес-идей, возникающих у студентов и сотрудников кафедры, в дальнейшем эти идеи могут стать *отдельными проектами*. Каждый участник проектной деятельности может зарегистрировать в специальном сервисе предложение по запуску в организации нового проекта. Проектный офис обеспечивает прозрачный процесс рассмотрения, анализа и подготовки проектных предложений для последующего отбора самых эффективных.

Бизнес-кейсы (самостоятельное изучение бизнес-кейсов с дальнейшим их обсуждением или решением в группах).

Мозговые штурмы — метод поиска новых идей и решений для проектов.

Рефлексия — обратная связь от магистров после проведенного семинара или лекции, выражающая осмысление полученных знаний. Студенты могут отправить свои пожелания в системе Google Docs по организации

следующего занятия, тематике проведенного («что было полезного, а что не представляло интерес») и другие свои мысли по данной теме. В итоге преподаватель может оценить и понять необходимость получения новых знаний, учесть пожелания магистров по организации учебного процесса. Таким образом, происходит «закрывание пробелов» в знаниях магистров, а также обмен знаниями, приводящий к новым идеям организации учебного процесса.

Кроме того, в систему управления знаниями включена подсистема хранения знаний. Ее представляют, кроме *электронного дневника проекта*, следующие компоненты.

База данных по проектам (завершенным и действующим) — единый структурированный реестр проектов, содержащий подробную информацию о проекте: название, менеджер, команда проекта, срок реализации, проблемы, решенные задачи, итог, комментарии участников и т.п.

База знаний — это централизованный электронный архив знаний организации, содержащий:

- базу данных по выполненным проектам и лучшим проектным работкам;
- электронную библиотеку, содержащую полезные книги, статьи, а также (для лучшего функционирования) — каталог аннотаций;
- мониторинг текущего состояния компании, где отражаются планы достижения показателей, которые отражают динамику развития проектов, используемые ресурсы и т.д.;
- внешнюю информацию (данные о конкурентах, динамика рынка);
- перечни всех сотрудников, клиентов и партнеров, где сохраняется вся необходимая информация (номера телефонов, адреса электронной почты и т.д.);
- инструкции, процедуры и методики работы;
- корпоративные регламенты и положения, а также наиболее важные юридические документы;
- персональные рабочие дневники, где отражаются все данные о работе над закрепленным проектом и другая информация, касающаяся этого участника.

Главная функция базы знаний — обеспечить совместный доступ к данным ресурсам организации.

Хранение проектных и отчетных документов, их размещение, удаление, разработка шаблонов и создание библиотек этих документов, разграничение прав доступа пользователей к этим документам;

Оцифровка знаний — инструмент, позволяющий не только сохранять в цифровом виде наиболее важные знания организации, а также те, которые не могут быть сохранены в текстовом формате (например, записи встреч с партнерами по проектной деятельности), но и передавать знания

сотрудникам, которые не присутствовали на деловой встрече, защите проекта. Его цель — сохранение знаний первоисточника и представление в виде, наиболее удобном для передачи внутри организации. Этот инструмент также позволяет экономить время на передаче знаний одного сотрудника другому, показав запись, содержащую необходимую информацию; воспроизводить в памяти необходимую информацию для более глубокого ее анализа. Оцифровка знаний представляет собой запись каких-либо мероприятий, важных для сохранения и последующего извлечения необходимых знаний, на цифровой носитель с последующим размещением, например, в корпоративной базе знаний для общего пользования внутри организации.

Таким образом, система управления знаниями — это инструмент, который позволяет передать как явные, так и неявные знания одного участника проектной деятельности другому путем наставления, обучения и контроля. Цель этого инструмента — не терять знания участников, а передавать их и преумножать внутри организации.

Система управления ресурсами в проектном офисе на кафедре венчурного менеджмента включает управление следующими ресурсами: человеческими, финансовыми, временными, информационными.

К задачам управления человеческими ресурсами относятся:

1) выявление компетенций сотрудников офиса и потенциальных партнеров;

2) организация обучения сотрудников и обмена опытом.

К задачам управления финансовыми ресурсами относятся:

1) определение потребности в финансировании;

2) поиск путей финансирования;

3) контроль исполнения бюджетов и финансовых планов.

К задачам управления временными ресурсами относятся:

1) разработка системы, позволяющей минимизировать временные затраты на выполнение однотипных операций для всех проектов, для чего будет создана единая база по проектам. *Каждый участник может обратиться к этому документу, узнать, решались ли подобные задачи в прошлом или работает ли над ними кто-то сейчас, почерпнуть опыт или получить готовые фрагменты решений;*

2) контроль исполнения графиков выполнения работ по проектам. *График выполнения работ по каждому проекту содержится в электронном дневнике проекта. Менеджер проекта, а также менеджер проектного офиса имеют доступ к его контролю и внесению изменений.*

Кроме того, для планирования своей работы каждый участник может использовать редактируемую диаграмму Ганта, программный продукт MS Project и многие другие программные средства и методики.

К задачам управления информационными ресурсами относятся:

1) создание централизованной системы поиска и обработки информации;

2) создание условий для эффективного обмена информацией внутри проекта и с внешней средой.

Этим целям служат такие элементы проектного офиса, как проектный семинар, дневник проекта, совещания по проектам, дополнительные тренинги и др.

Система управления процессами — это совокупность процессов, обеспечивающих, разработку и выведение на рынок инновационных продуктов, разработку методов обеспечения ключевых процессов управления проектами и разработку стандартов, а также взаимодействие команд на всем протяжении реализации проекта.

Разработка системы управления процессами в проектном офисе на кафедре венчурного менеджмента включает:

1) создание единых бизнес-процессов работы проектного офиса (единые средства календарно-ресурсного планирования; единые процессы ведения, согласования, утверждения проектной документации; единые стандарты оценки результатов деятельности проектной команды и ее членов);

2) поддержку процесса формирования портфеля проектов (приоритеты, сбор заявок, анализ, включение в портфель).

Система управления коммуникациями — совокупность процессов, обеспечивающих своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта. Она позволяет создать единое коммуникативное и информационное пространство для глубокого взаимодействия всех участников, работающих над проектами в проектном офисе организации.

В заключение следует отметить: проектный офис на кафедре венчурного менеджмента — это средство, позволяющее планировать, организовывать и контролировать процесс достижения целей компании на всех уровнях за счет наличия единой организационной и информационной среды выполнения проектов.

Результаты внедрения основных систем проектного офиса на кафедре венчурного менеджмента следующие.

- Возможность вести анализ мультипроекта. До организации проектного офиса разработка расписания, исполнения и ведения отчетности по проектам на кафедре чаще всего осуществлялись в разных форматах. Другими словами, возможен был анализ каждого проекта в отдельности, а не мультипроекта организации в целом. При наличии проектного офиса и стандартизации становится возможным видеть и анализировать общую картину состояния всех проектов компании.

- Оптимизация принятия решений. До организации проектного офиса решения по проектам часто принимаются без учета общей картины состояния мультипроекта организации. С организацией проектного офиса

становится возможным принятие решений, учитывающих интересы всей организации в целом.

- **Качество и количество информации.** В отсутствие проектного офиса менеджеры проектов обычно имеют дело либо с избыточной, либо с недостаточной информацией, что тормозит процесс эффективного принятия решений. С организацией проектного офиса, применением методов управления проектами, наличием системы своевременного сбора и анализа информации о ходе исполнения проектов становится возможным принимать просчитанные и своевременные решения.

Источники

Лобоцкий В.В. Управление знаниями: технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний: учеб. пособие. Мн.: БГЭУ: Современ. школа, 2006.

Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004.

Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005.

Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами / пер. с англ. М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2008.

Танака Х. Комплексное управление мультипроектами в подрядных организациях // Управление проектами и программами. 2006. № 2 (6). С. 122—137.

© Ермакова Е.А., 2011