

**Исследование факторов и
механизмов ценностно-
ориентированного управления
проектами в российских
компаниях**

Аньшин Валерий Михайлович

* Участники работы

- * Кафедра управления проектами НИУ ВШЭ
- * Пермский филиал НИУ ВШЭ
- * Академия Госслужбы при Президенте Башкортостана

* Направления исследования

- * Теоретико-методологическое исследование
- * Обследование компаний

* Теория и методология вопроса

* PMI, Г. Керцнер, Р. Тернер и др.

Основные положения концепции:

- * Проектный менеджер становится участником стратегического бизнес процесса
- * Проектный треугольник не определяет всего комплекса ценностей управления проектами
- * Традиционные показатели (ROI и другие) недостаточны для измерения ценности УП

* Обследование компаний

* Обследовано 56 компаний

* 22 - крупные

* 21 - средние

* 13 - малые

* Методы обследования и исследования

* Анкетирование

* Балльная оценка

* Статистический анализ

Считаете ли Вы, что внедрение управления проектами в практику компании, будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?

- * нет, не будет способствовать вообще
- * да, но влияние будет очень слабым
- * да, будет оказывать заметное влияние
- * да, будет существенно способствовать
- * да, в значительной степени

Баллы

1

2

3

4

5

* Балльная оценка

* Направления исследования

- * Оценка использования и распространения проектной методологии на практике
- * Оценка ощущаемой ценности управления проектами
- * Восприятие термина «ценностно-ориентированное управление»
- * Развитие механизмов и инструментов ценностно-ориентированного управления

* Оценка использования и распространения проектной методологии на практике

* Состояние

- ✓ Проект
- ✓ Портфель
- ✓ Программа

* Перспективы

- ✓ Портфель
- ✓ КСУП
- ✓ Офис
- ✓ Обучение

* Понимание проекта, наличие стандартов и процедур

** Средняя по выборке доля компаний*

➤ проект как временное начинание

0,82

➤ внутренний стандарт «управление проектами»

0,50

* Понимание портфеля , наличие стандартов и процедур

** Средняя по выборке доля компаний*

✓ портфель проектов как единая совокупность	0,57
➤ стандарт «управление портфелем проектов»	0,26
➤ категории (типы, классы) проектов	0,64
➤ процедуры оценки проектов	0,56
➤ процедуры селекции (отбора) проектов	0,38
➤ процедура установления приоритетов проектов	0,40

* Стратегическое управление и проекты

Интеграция
стратегического
планирования и управления
проектами

2,6

Участие проектных
менеджеров в
стратегическом процессе

3,2

* Целесообразность создания портфельного совета

2,1

* Целесообразность введения должности портфельного менеджера

2,2

* Целесообразность вовлечения портфельного менеджера в принятие стратегических решений

2,0

* Перспективы внедрения управления портфелем проектов

2,2

* **Перспективы портфельного управления**

** Общий вывод состояния и
распространения УП*

«заторможенный прогресс»

* Проектное мышление как предрасположенность к решению определенного класса задач преимущественно через проекты и программы с созданием временных коллективов, ответственных за соблюдение сроков, бюджетов и запланированных результатов

Средний балл важности

3,5

- * нет, совершенно не нужно
- * да, для общего развития
- * да, это полезно для решения многих задач
- * да, это заметно повысит эффективность
- * да, это важнейшее условие повышения
- * эффективности

0,0%

10,5%

43,9%

26,2%

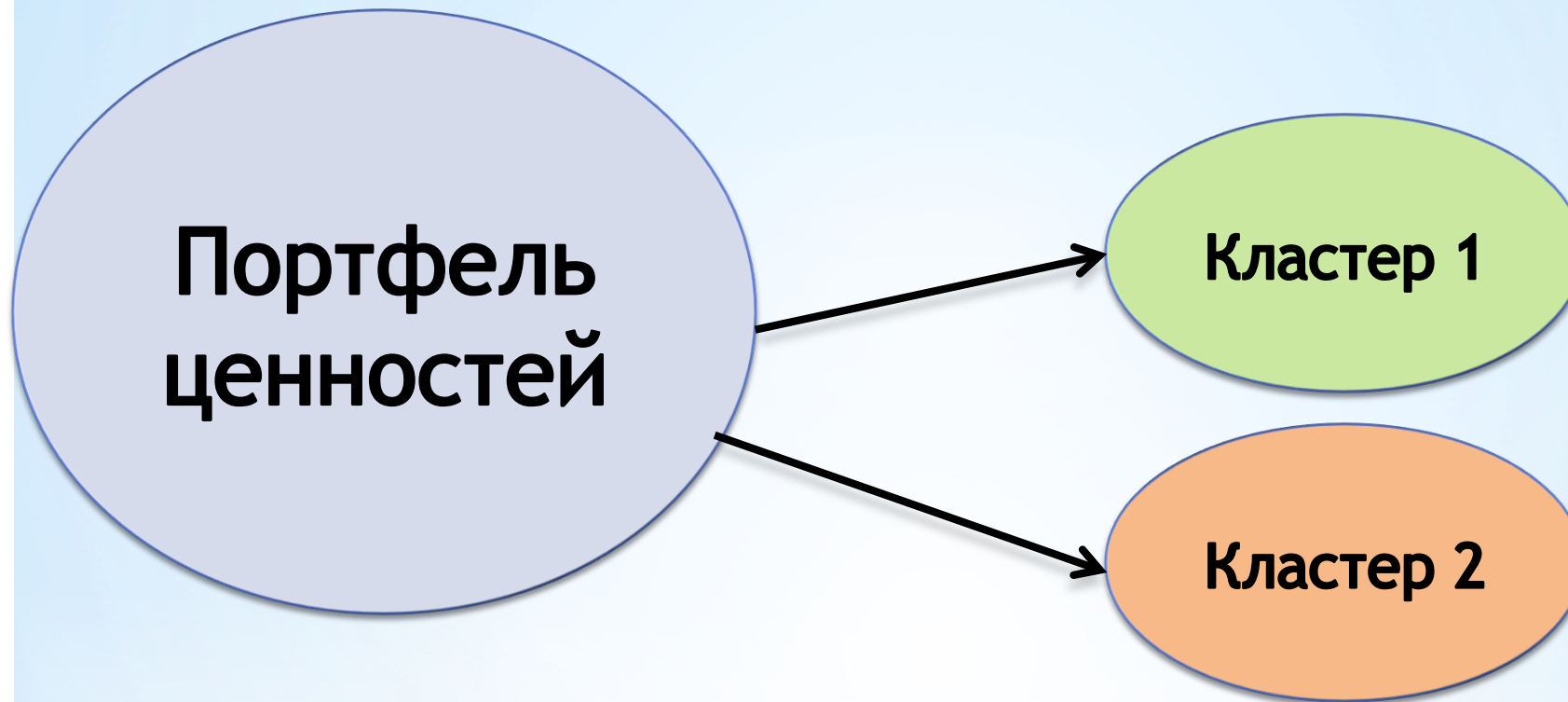
19,3%

* **Ценность проектного мышления**

* Сферы использования управления проектами

- ✓ Запуск новых технологических процессов 3,3
- ✓ Запуск новых продуктов в производство 3,1
- ✓ Внедрение организационных изменений 3,1
- ✓ Проведение НИОКР 2,4
- ✓ Изготовление опытных образцов 2,1

* Портфель ценностей: два кластера



Кластер 1. Конкуренто- стратегические ценности и будущее благополучие

Кластер 2. Текущие ценности эффективности

* достижение благополучия в будущем

3,5

* реализация стратегии компании

3,4

* решение внутренних вопросов операционной деятельности

3,2

* выживание в конкурентной среде

3,2

* Кластер 1 «Конкуренто- стратегические ценности и будущее благополучие»

Средний балл 3,3

*Повысить отдачу на инвестиции **3,2**

*Сократить сроки разработки новых изделий и процессов **3,0**

*Сократить сроки выхода на новые рынки **2,7**

*Сократить сроки осуществления организационных изменений **2,7**

*Повысить удовлетворенность стейкхолдеров **2,6**

* Кластер 2 «Текущие ценности эффективности» Средний балл **2,9**

* Что такое ценностно-ориентированное управление проектами ?

Управление, обеспечивающее:

- * принятие проектов, создающих благополучие в будущем
- * регулярный мониторинг эффективности проектов и программ
- * установление мотивирующих показателей для менеджеров проектов
- * сравнение затрат на поддержание КСУП и результатов ее функционирования

3,2

3,1

2,6

2,5

В чем проявляется ценность УП ?

• жестком соблюдении объемов и содержания

3,5

• получении запланированного экономического эффекта

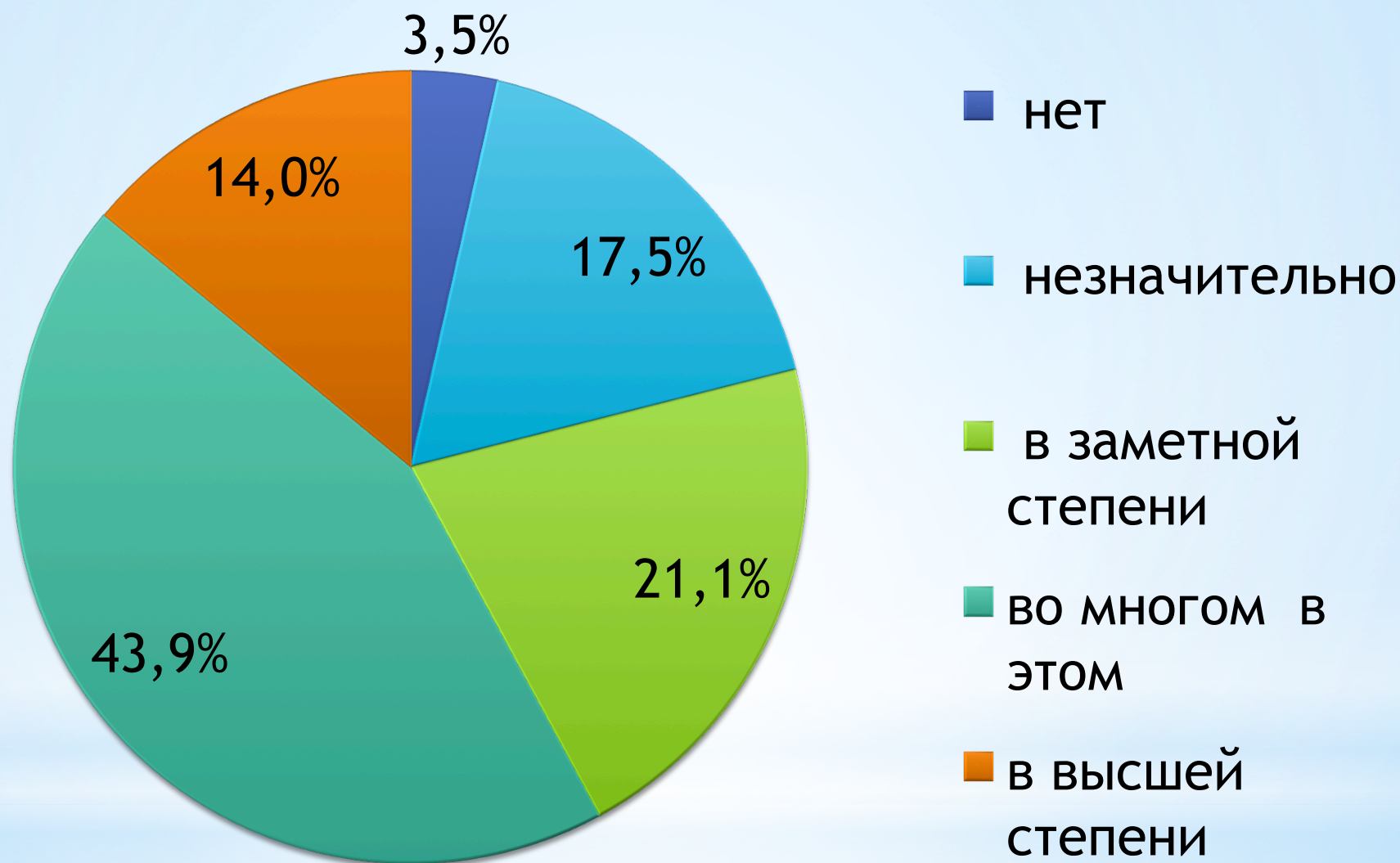
3,4

• жестком соблюдении бюджета

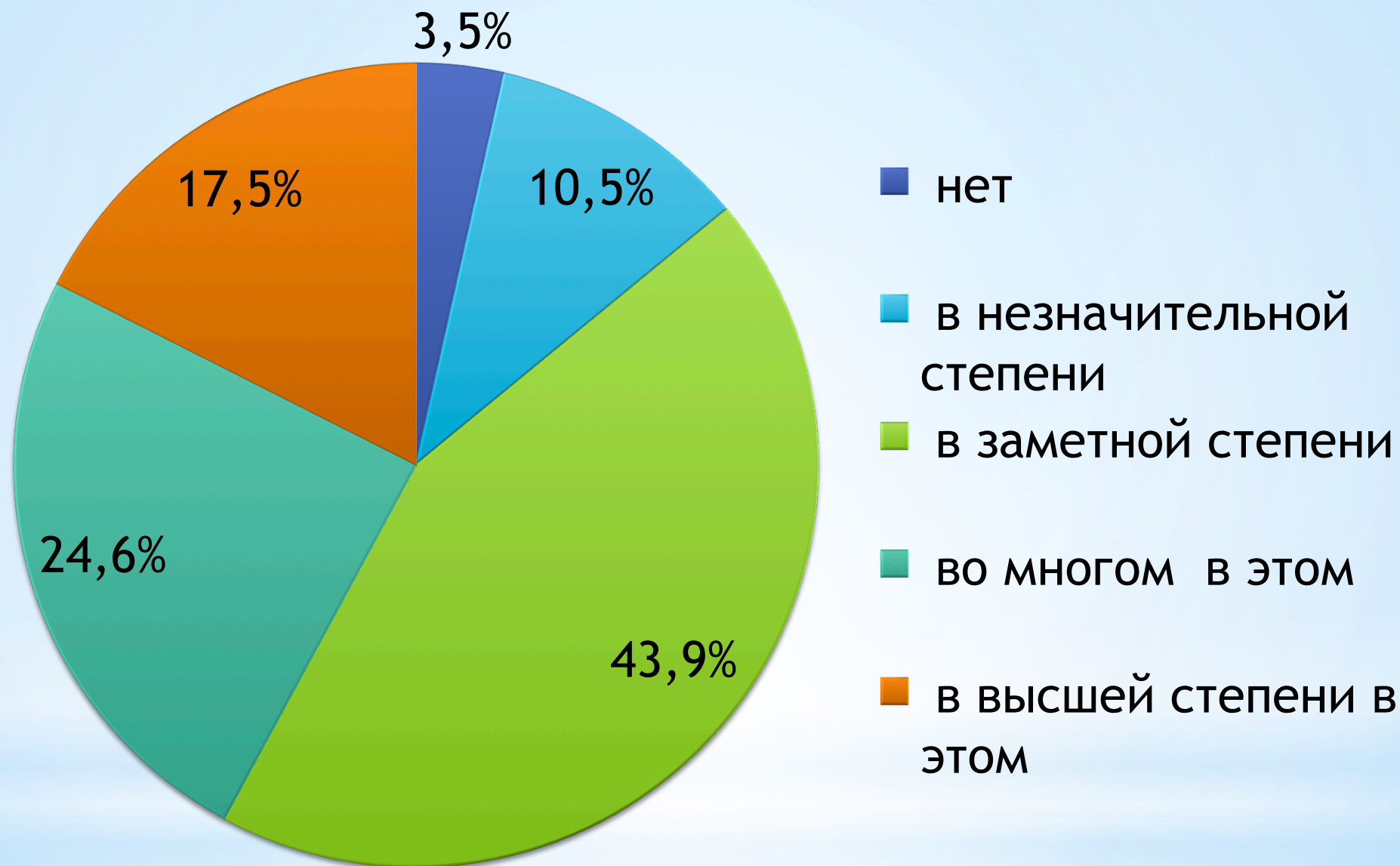
3,3

• жестком соблюдении сроков проекта

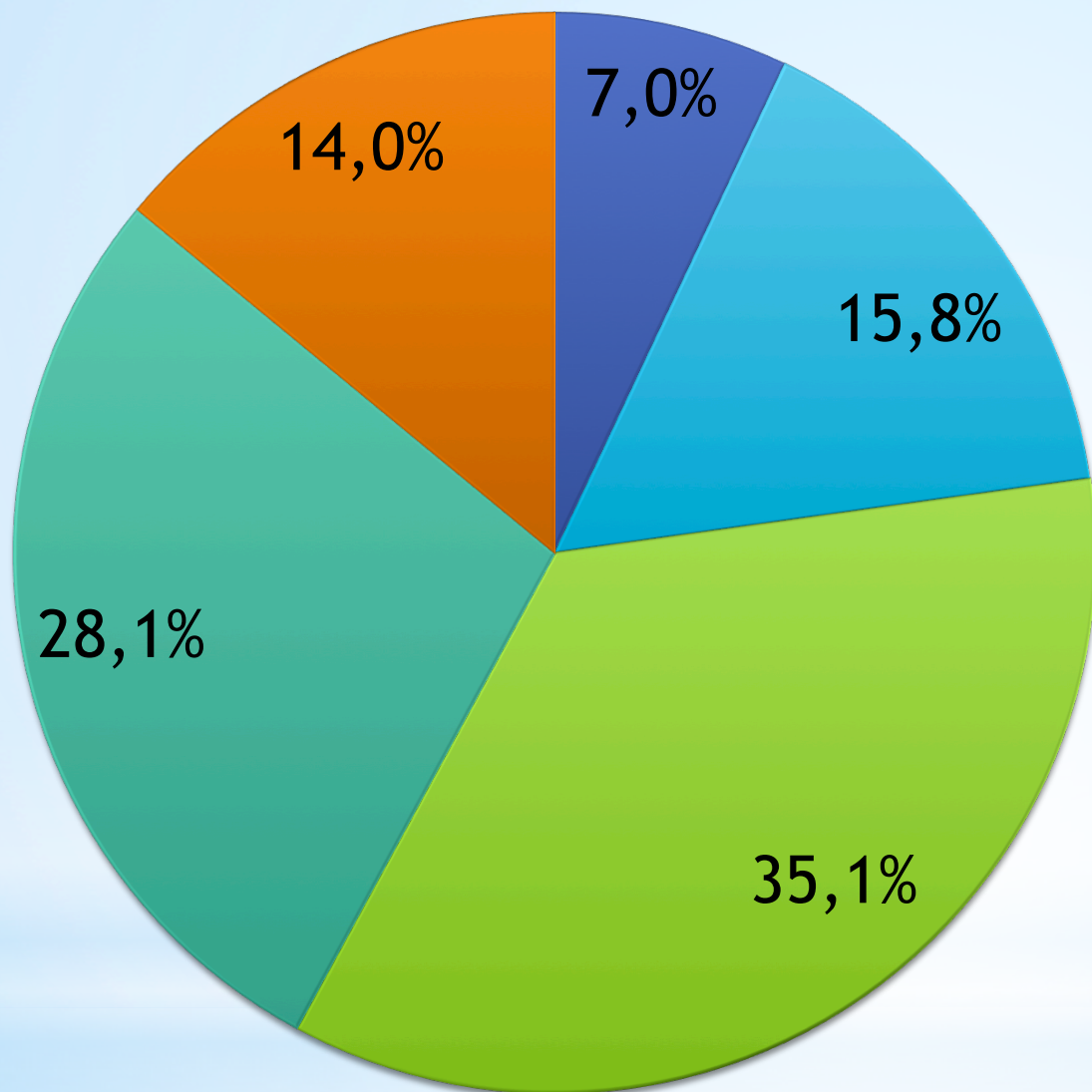
3,2



* жесткое соблюдение объемов и содержания

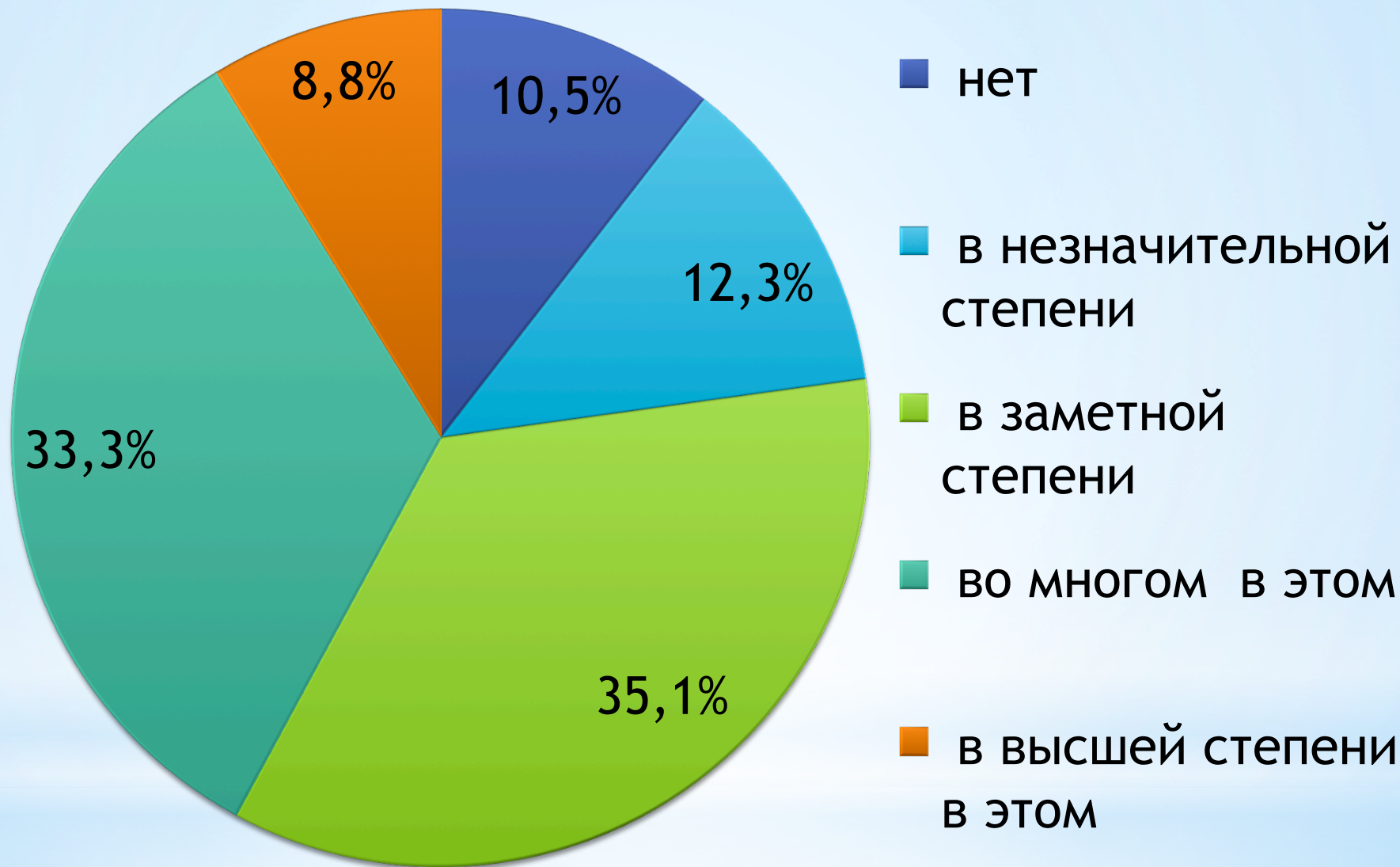


- **получение запланированного экономического эффекта**



- нет
- в незначительной степени
- в заметной степени
- во многом в этом
- в высшей степени в этом

* жесткое соблюдения бюджета

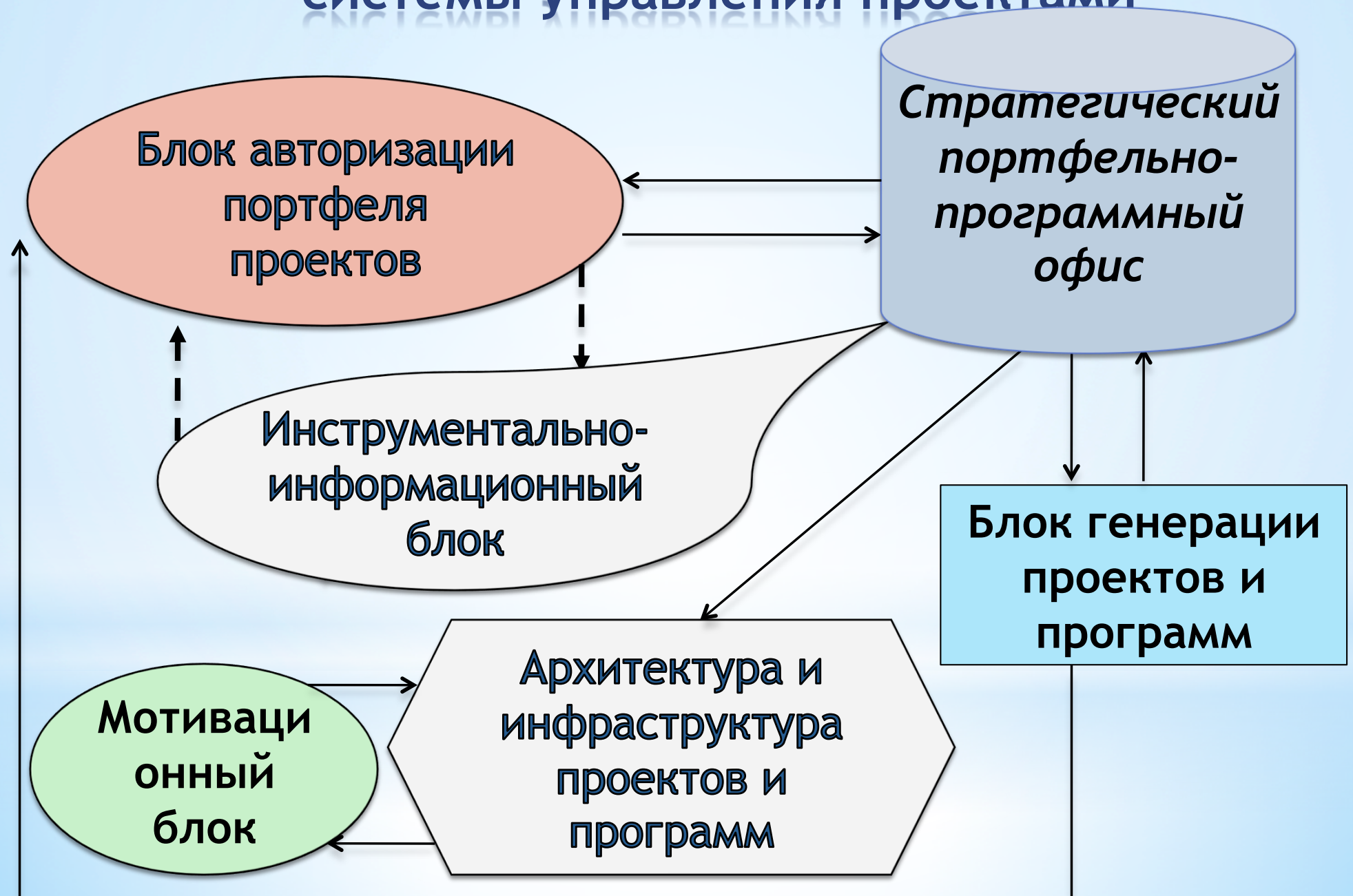


* жесткое соблюдение сроков проекта

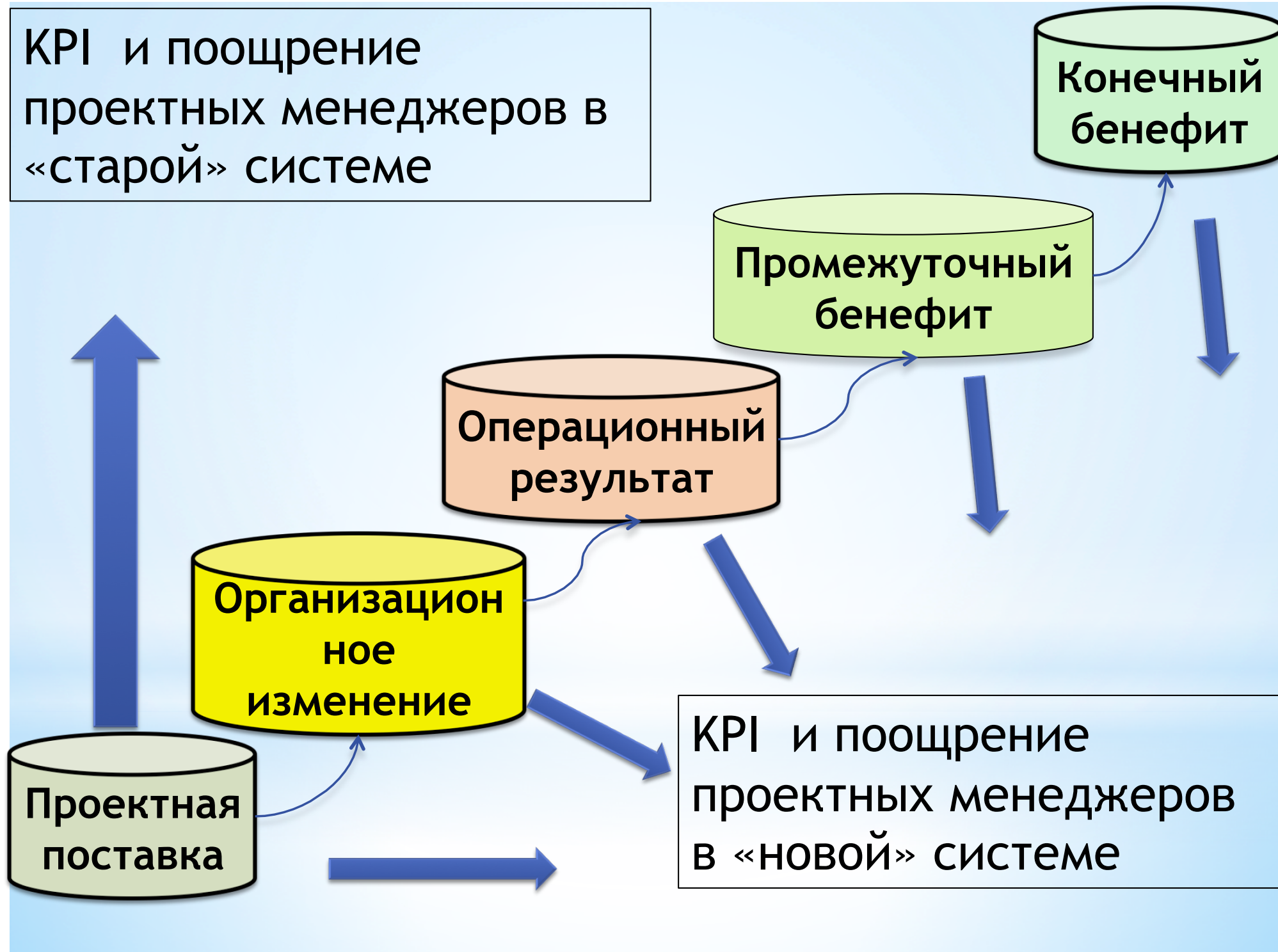
* Что повышает ценность управления проектами?

- * повышение квалификации в области управления проектами 3,4
- * вовлечение высших менеджеров компании в проектное управление 3,3
- * вовлечение линейных менеджеров в проектное управление 3,0
- * обеспечение интеграции деятельности проектного менеджера и менеджера управления изменениями 2,9
- * вовлечение стейкхолдеров в процесс управления проектами 2,4

Концептуальная модель стратегической системы управления проектами



КРІ и поощрение
проектных менеджеров в
«старой» системе



1. Компании не реализуют в полной мере системный подход к организации управления проектами
2. В целом ситуацию с управлением проектами в компаниях можно оценить как «заторможенный прогресс»
3. В портфеле ценностей управления проектами выделяются два кластера: «конкуренто- стратегические ценности и будущее благополучие» и «текущие ценности эффективности»
4. Системная реализация комплекса ценности предполагает создание стратегической системы управления проектами (ССУП)
5. В составе ССУП важное значение следует придать мотивационному блоку.

Спасибо за внимание !