



В срок, в бюджете, с надлежащим качеством

прагматичный подход к измерению эффективности
проектного управления и проектного офиса

Малахов Андрей

Начальник управления портфельного и
проектного менеджмента, Unicredit Bank

Основатель Клуба руководителей проектных
офисов www.PMOClub.ru

Насколько эффективно управляют проектами?

Успешность реализации проектов в ИТ*:

- ▶ более **68%** проектов **имеют существенные отклонения** сроков, стоимости, качества или от необходимых бизнес-требований
- ▶ **24%** вообще **не достигают бизнес-целей** или **результат проектов никогда не используют.**

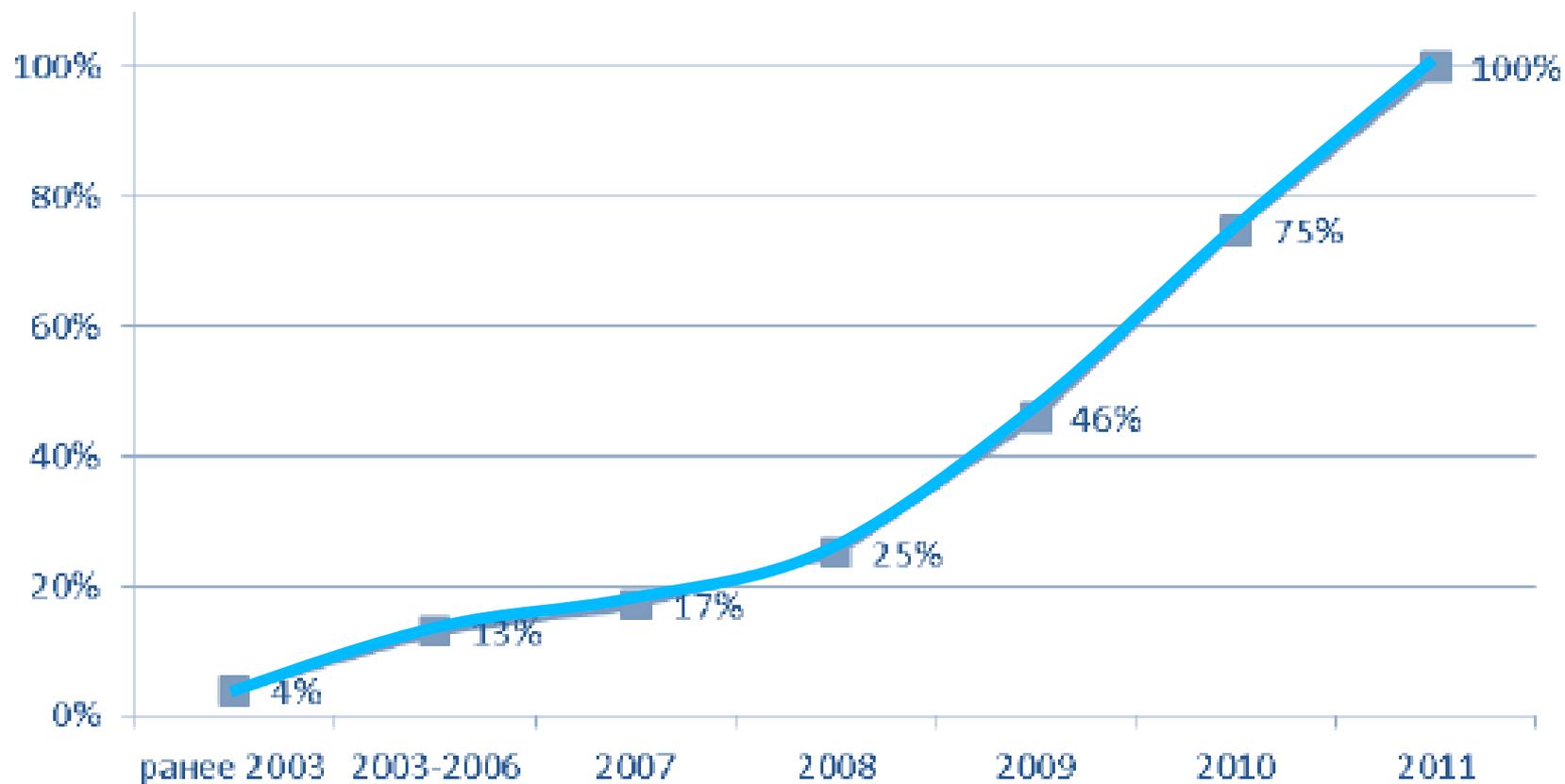
Эффективность внедренного проектного управления в компаниях также оставляет желать лучшего:

- ▶ средний **срок жизни Проектного офиса** в компании составляет **от 2 до 4 лет ****
- ▶ **57%** респондентов **видят ухудшения или отсутствие изменений** после внедрения КСУП***

*Standish Group, CHAOS Report 2009

State of the PMO, 2012 ; *PM Expert, 2012

Компании с внедренной КСУП (РФ)



PMExpert, 2012

Успешные или неудачные проекты?

Олимпиада



~ 2,5 дороже самой дорогой зимней олимпиады
1 место в медальном зачете

Стройка



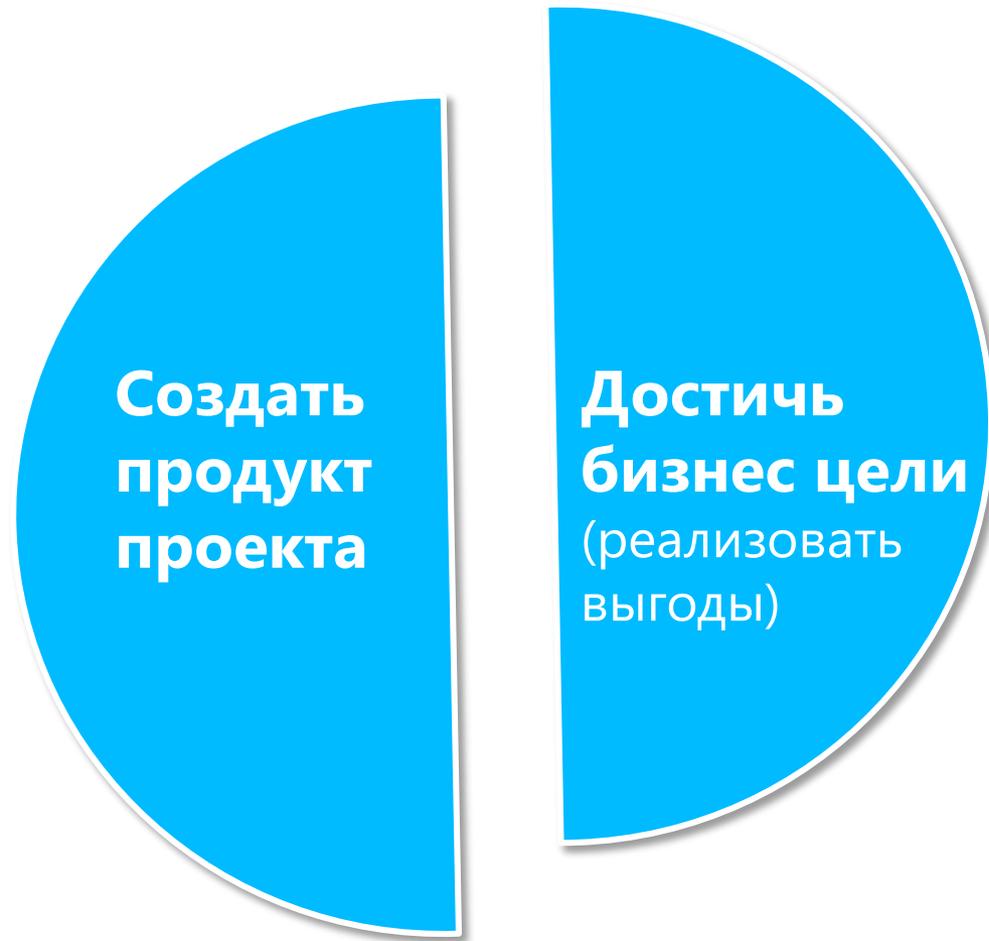
Сроки строительства ~ 122 года (не окончена)
~ 2,3 млн посетителей в 2006 году

Энергия-Буря



16 млрд руб.
в ценах '88 года
Совершен 1 полет

Создание ценности проекта



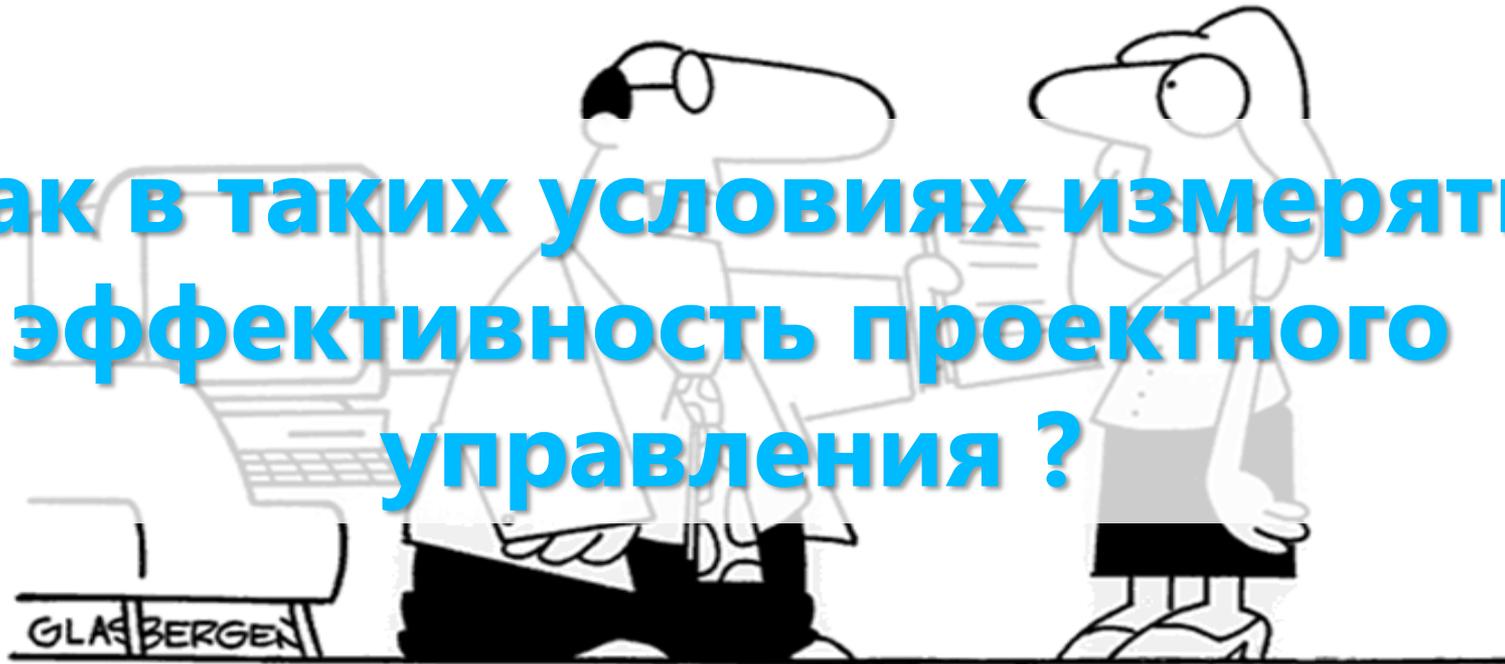
Проектная / непроецитная организация

1 Проектная	2 Смешанная	3 Непроецитная
Зарабатывает деньги реализую проекты	Реализует проекты, создающие инфраструктуру, которая позволяет зарабатывать деньги	Реализует проекты косвенно влияющие на возможность зарабатывать деньги
ИТ-интеграторы, Консалтинговые компании, Самолетостроители Кораблестроители	Банки: строительство отделений, атомная промышленность, нефтяная промышленность	Банки: внедрение ИТ, проекты, Крупные компании: орг.трансформаций



Как часто бывает

**Как в таких условиях измерять
эффективность проектного
управления ?**



Проект очень важен, но у него нет бюджета, конкретных требований, необходимого персонала и его необходимо сдать завтра утром.

По крайней мере у Вас есть шанс всех удивить!

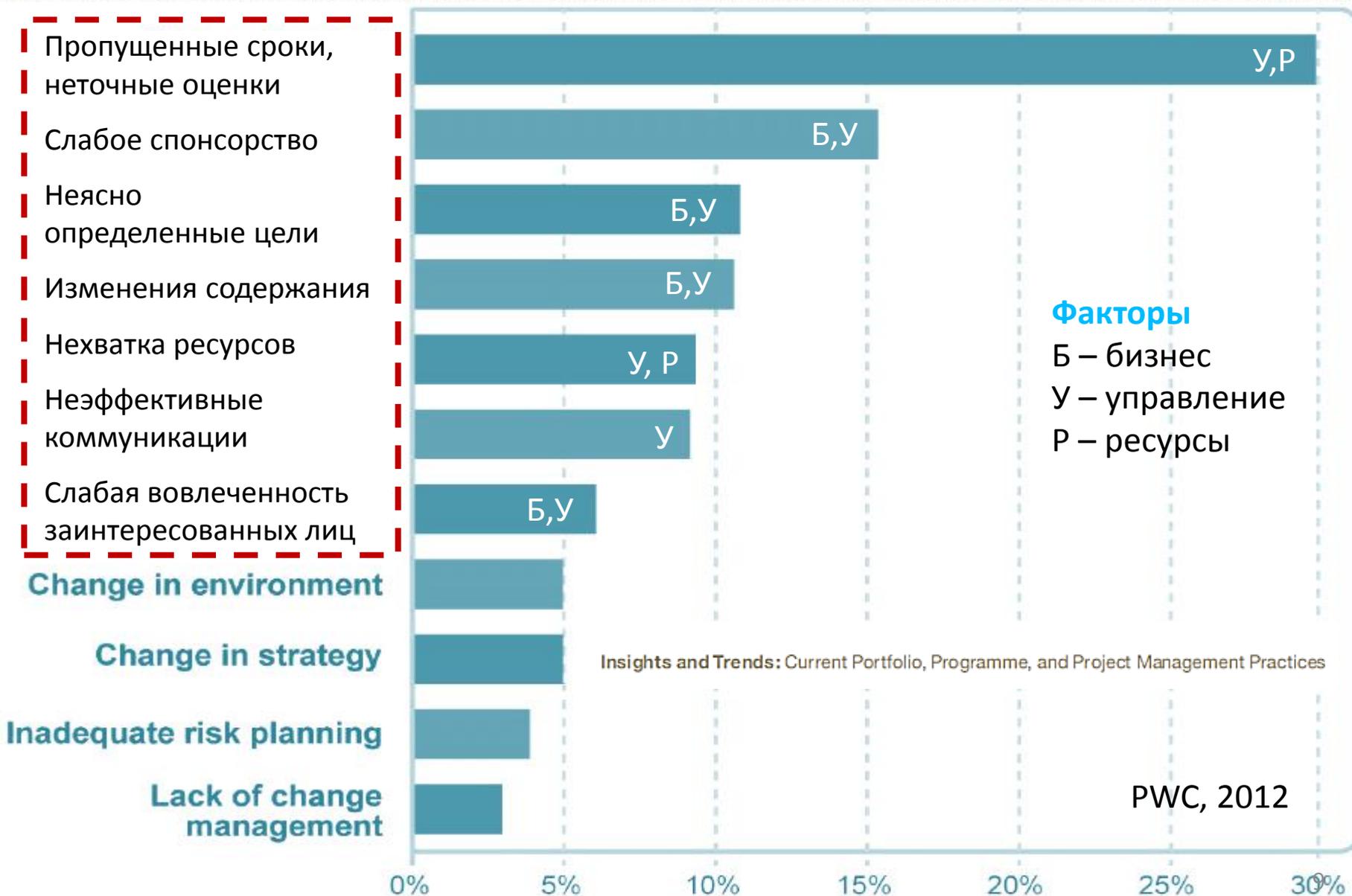
Факторы успеха проектов

Заказчик +
Бизнес цель

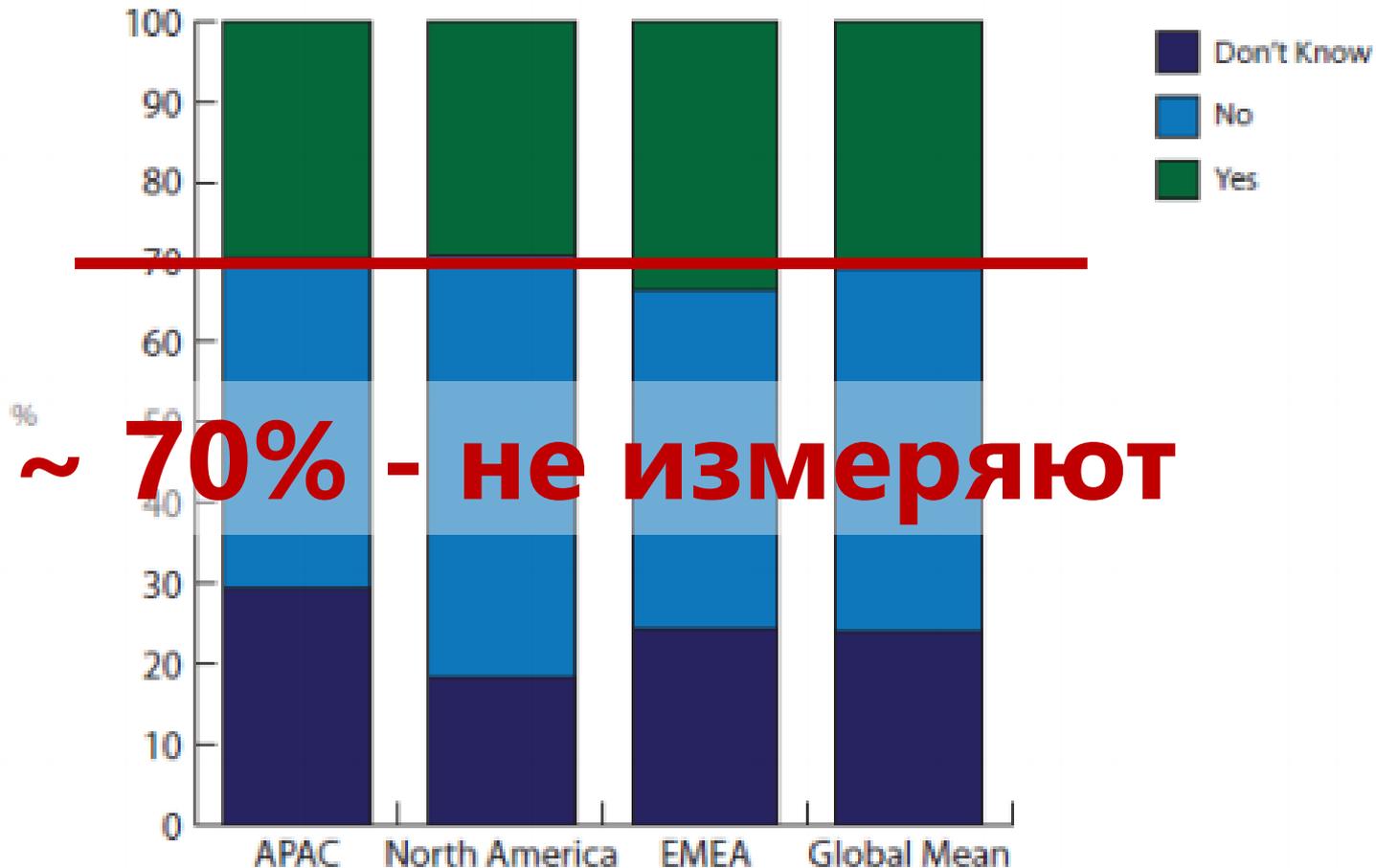
Управление
проектами

Ресурсы +
Экспертиза

Факторы неэффективного управления проектами в компании



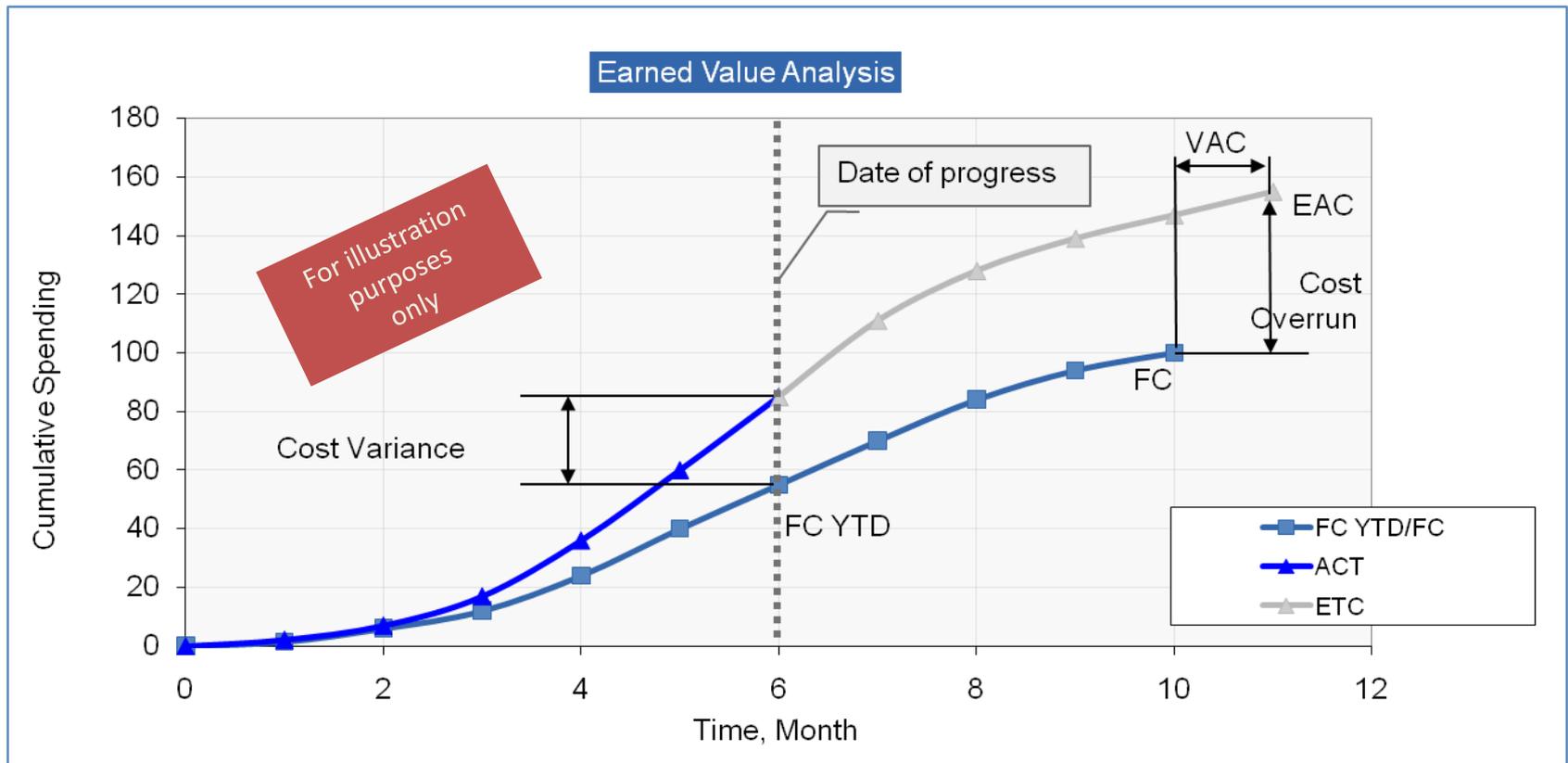
Многие ли измеряют свою эффективность? (ответы не сотрудников ПО)



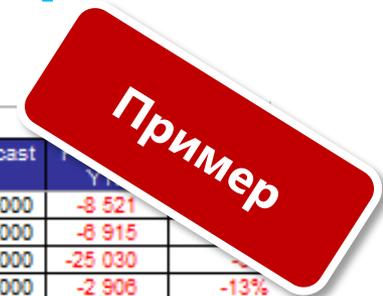
Source : ESI International - The Global State of the PMO in 2011: Its Value, Effectiveness and Role as the Hub of Training
The online survey took place from March 4-18, 2011. With 3,740 respondents and 3,030 completed surveys, the global study had a completion rate of 81%.

Graphic illustration of EVM measures - 1

In the chart below presented typical interrelationship between FC YTD, ACT and ETC as well as main Cost variance measure (CV) that allow to assess and visualize budget slippage.



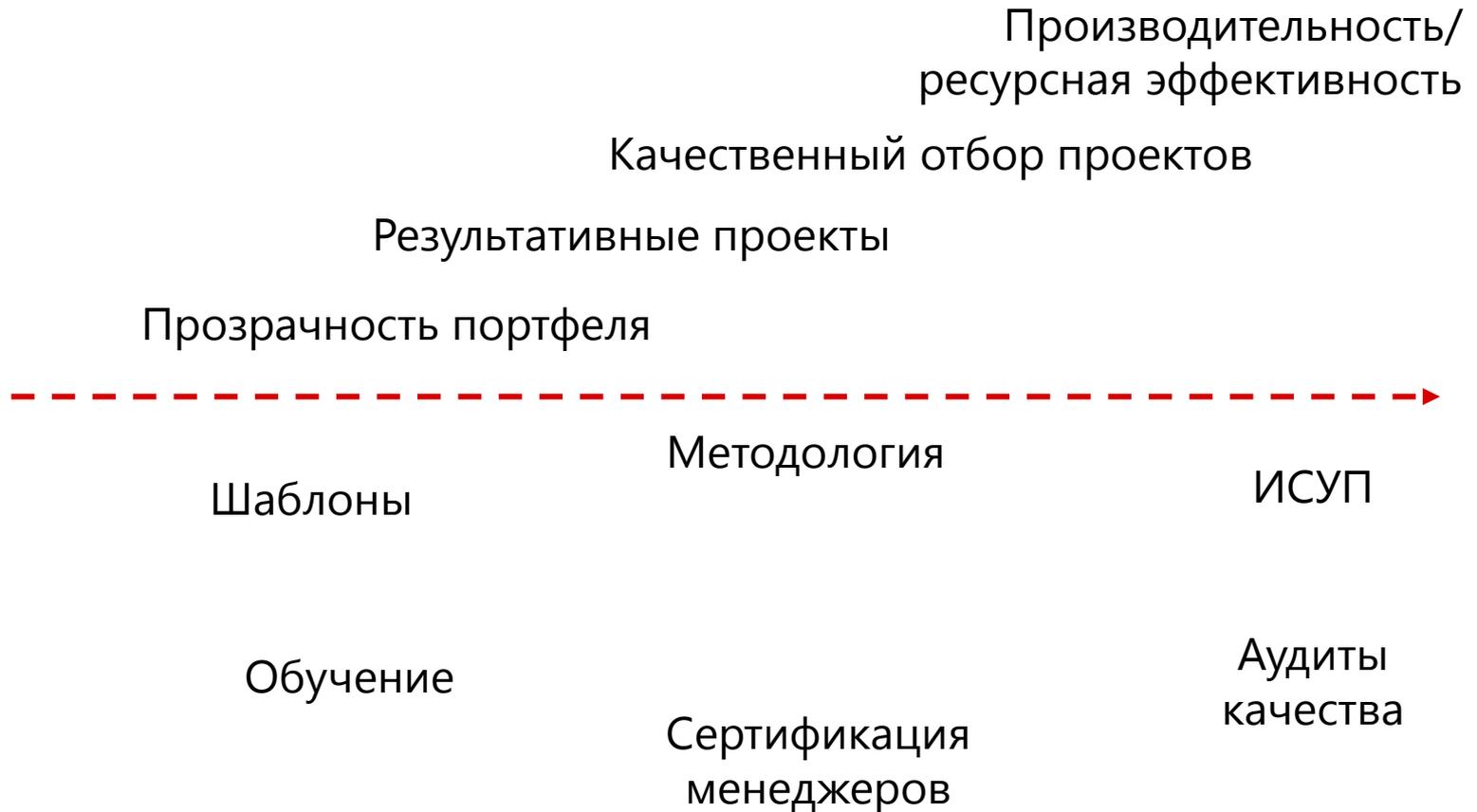
Возможность посчитать KPI может приводить не к просветлению а затуманиванию картины



Sub Category	CPI	Forecast cost		Actual cost		Forecast YTD - Actual YTD		Variances		Forecast	Actual YTD	%
		FC YTD	FC YTD%	ACT YTD	ACT YTD%	CV	CV%	CV	CV trend			
Project Setup (Kick off)	0,3	4 000	100%	12 521	313%	-8 521	-213%	R	↔	4 000	-8 521	
Key User Training	0,9	45 000	100%	51 915	115%	-8 915	-15%	R	↔	45 000	-8 915	
Touch Phase	0,9	280 000	100%	305 030	109%	-25 030	-9%	Y	↓	280 000	-25 030	
Basic customizing	0,9	23 000	100%	25 908	113%	-2 908	-13%	R	↔	23 000	-2 908	-13%
Migration Concept	0,4	45 580	83%	128 931	231%	-81 351	-178%	R	↓	55 000	-71 931	-131%
Legal Gap Evaluation	0,8	99 528	71%	154 183	110%	-54 657	-55%	R	↓	140 000	-14 183	-10%
Evaluation of existing P2P Functionality (SAP WF and SAP DMS)	1,2	1 589	40%	1 378	34%	214	13%	G	↑	4 000	2 624	66%
Migration Preparation and Implementation	4,5	34 031	34%	7 588	8%	26 443	78%	G	↓	99 000	91 412	92%
Transfer of existing P2P Functionality (SAP WF and SAP DMS)	2,8	8 540	22%	3 029	8%	5 511	65%	G	↓	39 000	35 971	92%
Final Customizing	0,5	2 985	21%	5 872	42%	-2 887	-97%	R	↓	14 000	8 128	58%
Legal Gap Implementation	1,0	0	0%	0	0%	0	%	G	↔	257 000	257 000	100%
Test Migration (Test1,2,3)	0,0	0	0%	222	0%	-222	%	G	↓	177 000	178 778	100%
Test 1 and 2 (Functional Tests) Test 3 (Integration Test)	1,0	0	0%	0	0%	0	%	G	↔	119 000	119 000	100%
Basis (incl. Test systems)	1,9	39 305	45%	20 745	24%	18 560	47%	G	↓	88 000	67 255	78%
Go-live preparations	1,0	0	0%	0	0%	0	%	G	↔	2 000	2 000	100%
Productive migration support	1,0	0	0%	0	0%	0	%	G	↔	23 000	23 000	100%
Early live support inkl. Übergabe Regelbetriebg	1,0	0	0%	0	0%	0	%	G	↔	115 000	115 000	100%
Project management	1,0	97 511	41%	100 010	42%	-2 499	-3%	G	↓	238 000	137 990	58%
Travel	0,6	140 940	41%	217 822	63%	-76 882	-55%	R	↓	344 000	126 178	37%
Change request	0,8	20 204	22%	38 000	40%	-15 796	-78%	R	↓	90 000	54 000	60%
Additional touch phase KAZ	3,7	24 583	41%	6 589	11%	18 013	73%	G	↓	60 000	53 431	89%
PMO / WSTL	3,3	93 959	43%	143 357	65%	-49 398	-53%	R	↓	220 000	76 643	35%
Migration	5,8	397 726	80%	103 884	16%	293 863	74%	G	↓	681 000	557 137	84%
Legal gap evaluation	5,0	90 958	74%	44 835	36%	46 123	51%	G	↓	123 000	78 168	64%

Ожидания от КСУП

Добавляет ценность с точки зрения бизнеса



**Инфраструктура необходимая для эффективного решения
бизнес-задач. Сама по себе не добавляет ценность**

Базовые цели заинтересованных лиц

СЕО и топ менеджмент	<ul style="list-style-type: none">✓ Достижение запланированных показателей бизнеса✓ Своевременная реализация стратегических проектов✓ Экономия ресурсов✓ Повышение власти и расширение зоны влияния✓ Оценить эффективность КСУП или Проектного офиса
Инициаторы, бизнес-заказчики	<ul style="list-style-type: none">✓ Достижение бизнес-эффекта от реализации проектов (?)✓ Своевременная реализация своих проектов✓ Понимание состояния проектов✓ Соответствие требованиям
Проектный офис	<ul style="list-style-type: none">✓ Продемонстрировать полезность своей деятельности✓ Контроль деятельности менеджеров✓ Эффективность использования ресурсов
Менеджеры проектов	<ul style="list-style-type: none">✓ Необходимые для контроля основных параметров проектов✓ Получать проектные бонусы как можно раньше✓ Сохранить автономию деятельности, минимизировать внешнее вмешательство, где не чувствуют необходимости

Ключевые показатели

традиционный подход

сроки

**С учетом постоянных изменений
вероятность реализации проектов
с первоначальными сроками,
бюджетами и с качеством $\Rightarrow 0$**

качество

Некоторые консультанты еще верят в миф

Criteria	PMO Framework Type					
	Study Average	Org Unit PMO	Project Specific	Project Support	EPMO	CoE
Routine involvement of PMO in each phase of strategic management:						
Project implementation:	73%	76%	73%	69%	75%	64%
Project delivery and integration:	62%	66%	65%	56%	62%	51%
Resource planning and allocation:	51%	51%	64%	66%	49%	50%
Project ID and prioritization:	49%	49%	50%	43%	57%	30%
Project alignmt w/strategic objectives:	42%	37%	37%	33%	58%	28%
Strategy formulation:	32%	26%	39%	28%	41%	24%
PMOs potential to contribute business value to the organization is...						
Fully/almost fully realized:	33%	28%	45%	32%	35%	32%
Partially realized:	62%	68%	51%	61%	63%	54%
Not at all realized:	5%	4%	4%	7%	2%	14%
Percentage of projects that successfully met original goals and business intent:	69%	70%	73%	68%	66%	73%
Percentage of projects that finished within their initial budget:	64%	66%	70%	58%	61%	68%
Percentage of projects that finished within their initially scheduled times:	58%	59%	68%	54%	57%	56%
Considered High Performers (80%+ of projects met original intent/budget/time):	19%	18%	29%	17%	15%	24%
PMO's effectiveness in meeting its primary purpose:						
Extremely/very effective:	42%	42%	45%	30%	46%	46%
Somewhat effective:	53%	52%	45%	66%	51%	46%
Not too/at all effective:	5%	6%	10%	4%	3%	8%

Вроде бы измеряемая польза от КСУП

Пример

PMO Value Benchmarks

PMOs contribute directly to the following performance improvements:

- | | |
|---|--|
| » Decrease in failed projects 30% | » Projects delivered ahead of schedule..... 19% |
| » Projects delivered under budget 25% | » Improvement in projects aligned with objectives ..39% |
| » Improvement in productivity 22% | » Cost savings per project (% of total project cost).. 15% |
| » Increase in customer satisfaction 31% | » Cost savings per project..... US\$411,000 |

State of PMO, 2012

Зачем мерить?

1

скорректировать
управленческие действия

2

мотивировать
проектный персонал

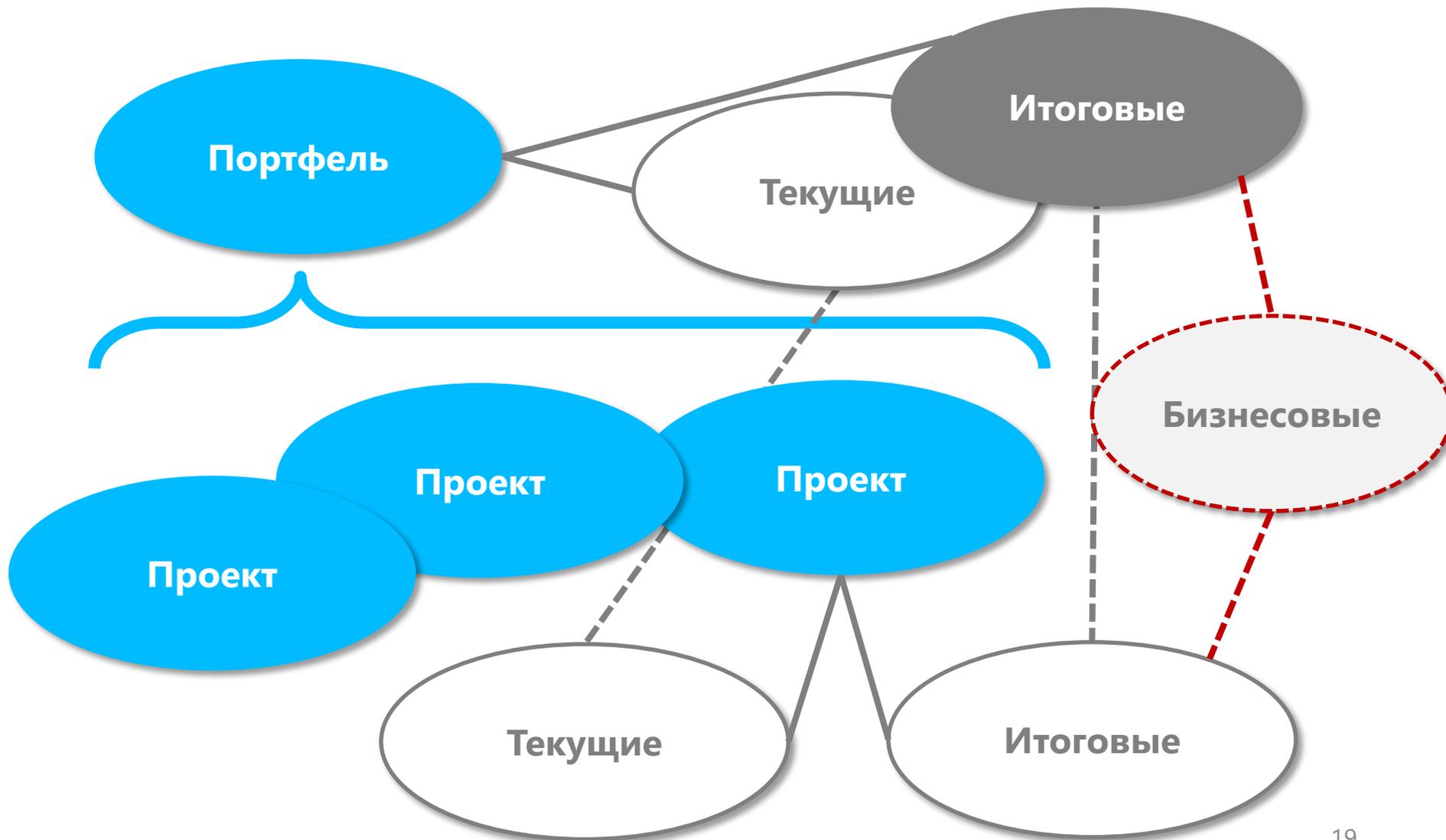
3

продать ценность
проектного управления

4

оценить
эффективность

Взаимосвязь КРІ проектов и КРІ КСУП / Проектного офиса



Вопросы при выработке системы KPI

- ▶ Выбранные KPI позволяют только анализировать прошлое или корректировать будущее?
- ▶ Какие решения будут приниматься с использованием данных KPI?
- ▶ Кто будет принимать данные решения?
- ▶ Не дублируют ли они другие KPI?
- ▶ Не устареет ли собранная информация для KPI к моменту представления ЦА?
- ▶ Насколько легко их интерпретировать?
- ▶ Можно ли за ограниченное время понять объяснение тех или иных значений?
- ▶ Насколько трудоемкость их расчета компенсируется пользой?

Ключевые показатели

практический подход (1)

Направление	Показатель
<ul style="list-style-type: none">▶ Предсказуемость (актуальность и точность прогнозов и планов)	<ul style="list-style-type: none">▪ Пересогласование плана до/после события, дн.▪ Средняя величина корректировки плана, дн.▪ Накопленные отклонения (перепланирования), дн. по «субъективным» причинам (несвязанными с внешними факторами и изменениями требований)
<ul style="list-style-type: none">▶ Удовлетворенность заказчиков	<ul style="list-style-type: none">▪ Индекс удовлетворенности (формально не снимается, обратная связь дается на специализированных управляющих комитетах)
<ul style="list-style-type: none">▶ Производительность	<ul style="list-style-type: none">▪ Количество проектов заверенных за период / общее количество идущих проектов на дату (необходимы четкие правила, как определяется содержание/размер проектов)
<ul style="list-style-type: none">▶ Эффективность использования ресурсов	<ul style="list-style-type: none">▪ Выполнение бюджета проектов (портфеля) в %▪ <i>Экономия бюджета проектов (?)</i>

Ключевые показатели

практический подход (2)

Направление	Показатель
▶ Унификация	▪ Соответствие методологии в виде % выполненных требований опросника в точке принятия решения (<i>stage gate</i>)
▶ Скорость получения результатов проекта (<i>time-to-market</i>)	▪ Средний срок завершения этапов и проектов
▶ Сроки запуска проектов (<i>idea-to-project</i>)	▪ Средняя продолжительность пред-проекта (фазы планирования)
▶ Сумма выгод портфеля (<i>planned portfolio value</i>)	▪ Сумма плановых NPV проектов утвержденного портфеля в течение <i>x</i> -лет.
▶ Возврат инвестиций	▪ ROI от фактически полученных выгод реализованных проектов

Ключевые показатели

практический подход (3)

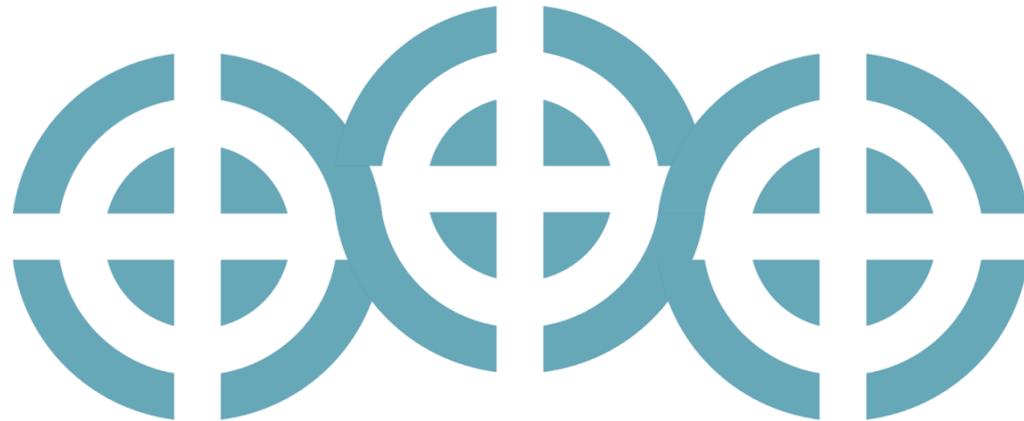
Промежуточные vs **Конечные**

Субъективные vs **Объективные**

Надежные vs **Не очень**

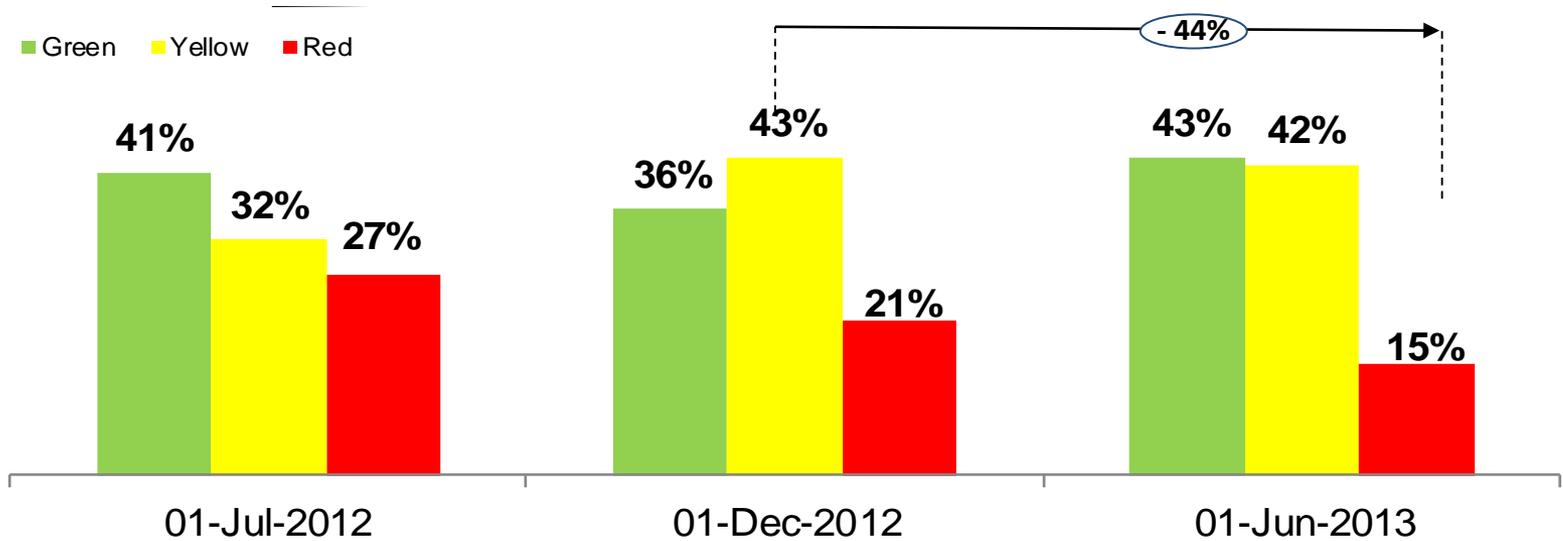
Опережающие vs **Отстающие**

**КРІ РАБОТАЮТ ТОЛЬКО В СИСТЕМЕ,
Т.К. УЧАСТНИКИ ОЧЕНЬ БЫСТРО
УЧАТСЯ К ИМИ МАНИПУЛИРОВАТЬ**

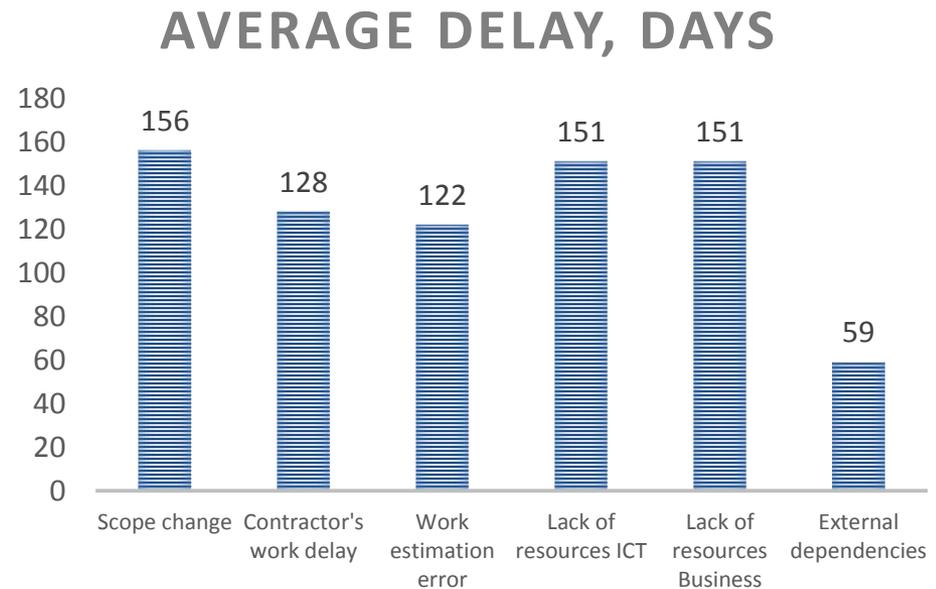
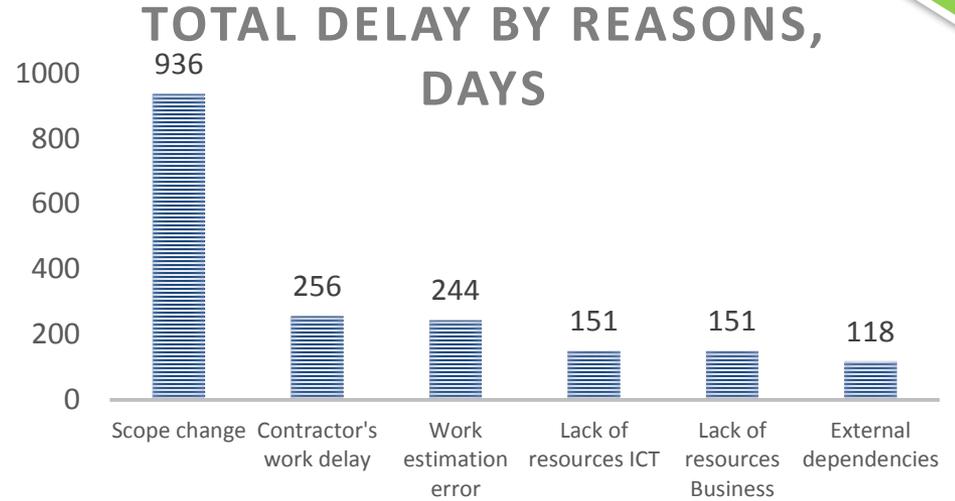
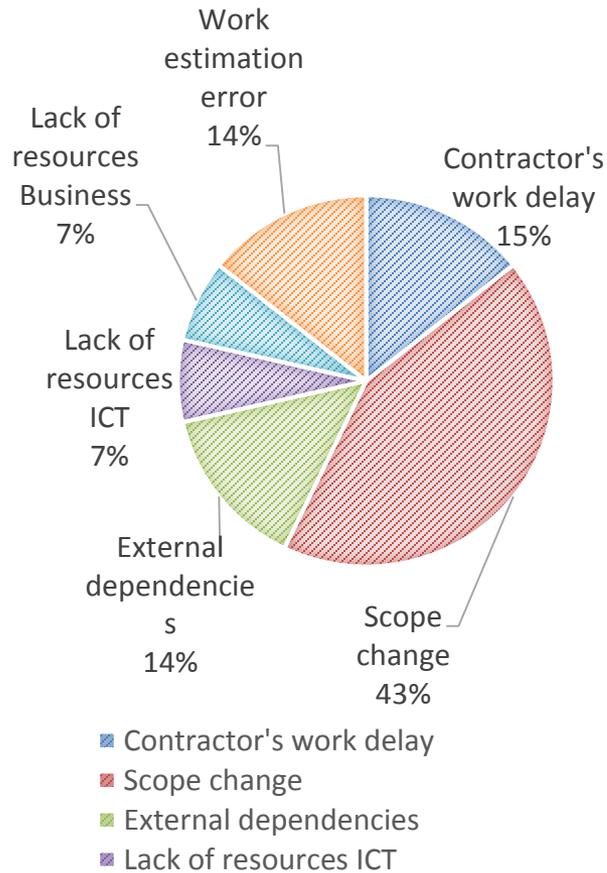


Общий статус портфеля

Доля от числа проектов



Project delay reasons in 20XX (from nn.nn.XX to nn.nn.XX)



Re-planning timeliness and deadline shift is generally improved but requires more attention from all involved stakeholders (Qn/Qn 'YY vs Qn'XX)

Re-planning timeliness by Reschedule Notification (RN)

CL	Average delay Q3-Qn 2013	Average delay Q1 2014	Δ
CEO	43	-9	-52 ▼
CIB	83	56	-27 ▼
CRO	13	7	-6 ▼
CFO*	-30	92	122 ▲
CBT	-	-	N/R
RET	-	34	N/R
GBS**	-	31	N/R

Goal 1:

- average RN delay = 0 or
- at best **30+ day in advance**

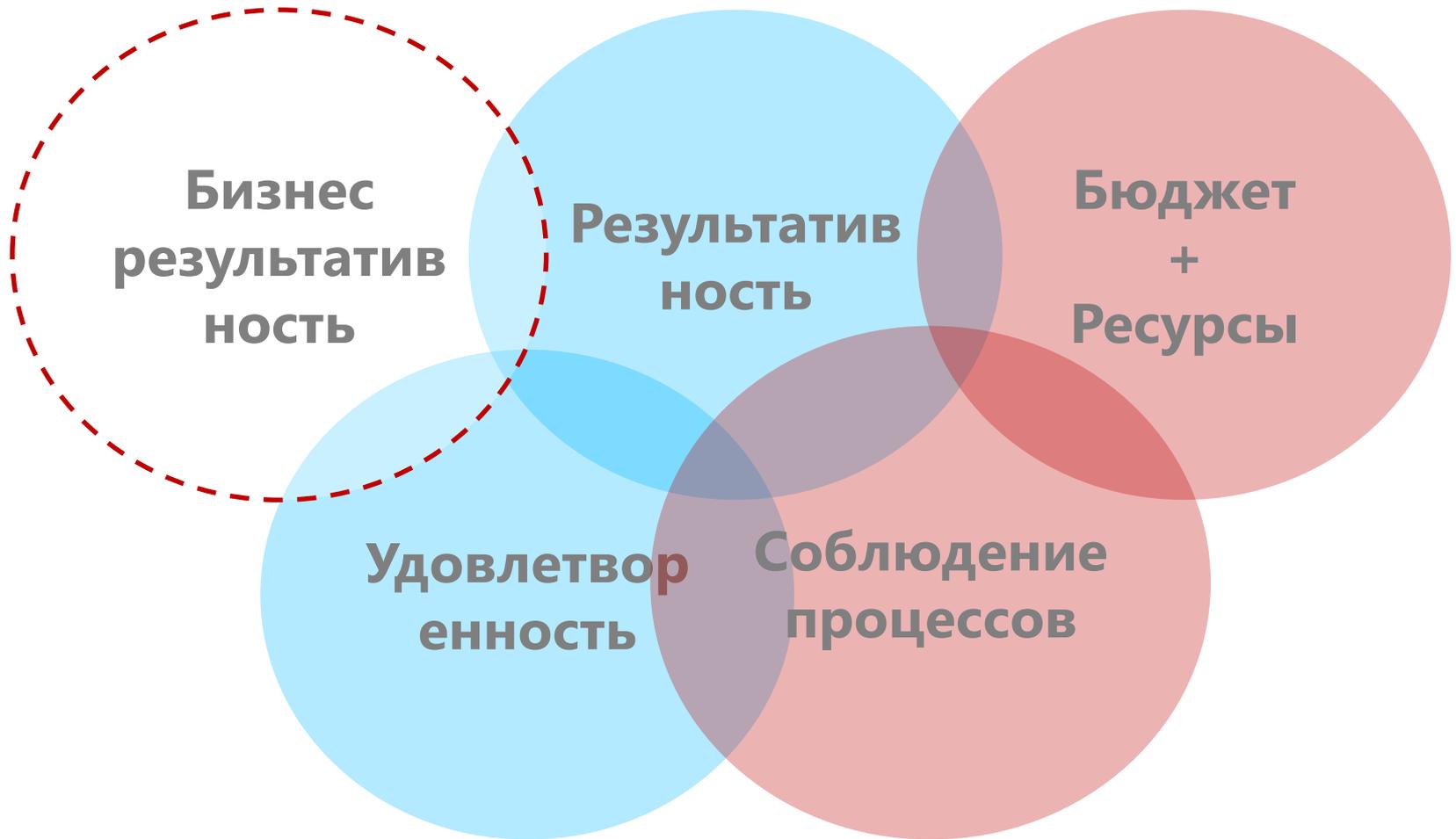
Project deadline shift by RN

CL	Average time shift Qn-Qn 2013	Average time shift Qn 2014	Δ
CEO	137	59	-78 ▼
CFO*	211	151	-60 ▼
CIB	167	227	60 ▲
CRO	115	122	7 ▲
CBT	-	-	N/R
RET	-	65	N/R
GBS**	-	105	N/R

Goal 2:

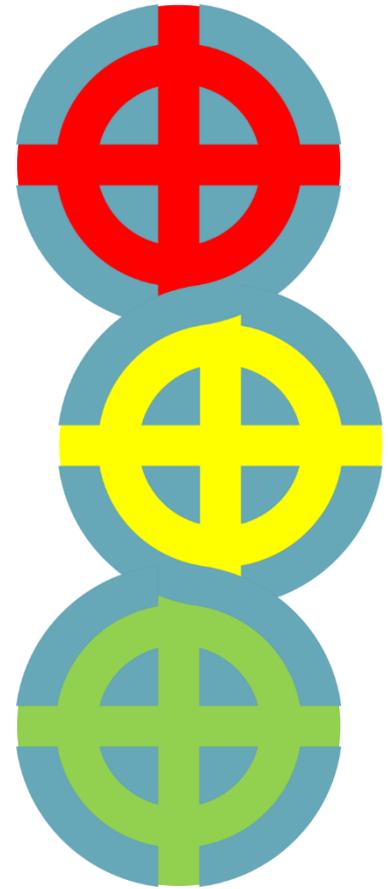
- average deadline shift is maximum **60 days or less** (excluding uncontrollable external issues)

КРІ и мотивация проектного персонала



Выбор KPI и "Продажа" результатов проектной деятельности

- Успешные кейсы
- Отзывы удовлетворенных топ-менеджеров
- Не следует перебарщивать со светофорами
- Динамические vs статические данные
- Способствуют ли данные KPI взвешенным управленческим решениям?
- Унификация элементов портфеля
- Интерпретация более важна чем голые факты
- Изменяйте метрики в зависимости от текущего этапа развития проектной деятельности



Малахов Андрей

Опыт проектного управления :

- Более 11 лет

Руководитель корпоративного проектного офиса

- UnicreditBank, Ренессанс-кредит

Консультирование в области проектного управления

- KPMG, МТС, Siemens и т.д.

Директор проекта/Руководитель проекта

- Комплексные проекты с ИТ частью (в т.ч. ERP) – много
- Производственные/логистические проекты – 4
- Инновационно-технологические проекты – 2
- Консалтинговые проекты – 3+



Project Management Professional (2010 г.)



SIEMENS



Спасибо за внимание!

Малахов Андрей
+7 (926) 827 3222
info@pmlogic.ru

