

Международная он-лайн конференция  
«Управление проектами 2013: ОУП 2.0»  
24-26 апреля 2012 г

«Связь проектов со стратегией  
компании и интеграция проектов  
между собой».

Маргарита Иванова

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

1

## О чем:

- Зачем нужна интеграция проектов между собой и с целями компании? Есть ли с этой задачей проблемы на практике?
- Что может и должен делать проектный офис компании, чтобы обеспечивать органичную слаженность планирования и реализации проектов (между собой и по отношению к цели бизнеса)?
  - Какие инструменты для этого существуют?
- Плюсы и минусы каждого инструмента, возможности и бонусы его применения.

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

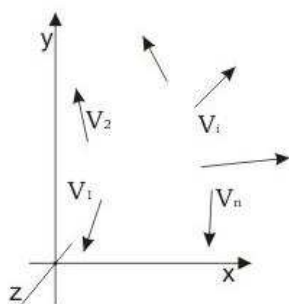
2

Основная цель доклада – получить объемное представление о прикладных способах, позволяющих обеспечить интеграцию целей компании и целей проектов по вертикали и горизонтали.

www.ritaivanova.ru

3

## В чем, собственно, проблема?



- Внутрикorporативные проекты часто представляют из себя набор разнонаправленных векторов, различной силы влияния.
- Проекты «живут своей жизнью», плохо связаны с основными целями бизнеса и между собой.

www.ritaivanova.ru

4

## К чему это приводит?



Проекты не продвигают компанию к цели, а разрывают ее на части. Расходы растут, а время уходит!

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

5

## Почему это происходит?



- Отсутствует четкое видение, на изменение каких именно процессов направлен каждый проект (и какие другие проекты воздействуют на те же процессы).
- Отсутствует четкое видение, какие ресурсы задействованы в каждом проекте.
- Отсутствует целостная картина о проектной деятельности в принципе (никто, включая проектный офис, не владеет полной достоверной информацией об инициативах на местах и в целом по компании).

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

6

## Пример 1

- **Крупная компания, производитель автомобилей:**
  - После нескольких месяцев работы над своими проектами руководители трех разных проектов «заметили при помощи консультанта», что их проекты направлены на изменение одних и тех же процессов в компании (процессы развития персонала).
  - Разница заключалась только в том, что использовались разные средства для решения имеющихся задач. В итоге все проектные команды потратили уйму времени на сбор исходной информации (дублировали друг друга) и на дальнейшее согласование предложенных инициатив (противоречили друг другу). Формально проекты имели разные названия, поэтому до системного взгляда на проекты с т.з. процессов, никто не «заметил» дублирования и противоречий.

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

7

## Пример 2

- **Крупная телеком-компания:**
  - Выяснилось, что разрабатываемая в течение полугода в бизнес-единице стратегия развития сети никому не нужна, т.к. сверху от головной компании «вдруг прилетела» общекорпоративная стратегия относительно того же вопроса.
  - Силы бизнес-единицы и головной компании можно было сэкономить за счет единого проекта разработки новой стратегии.
  - Новая концепция, спущенная сверху, вызвала сопротивление, т.к. разработчики на местах уже сформировали свое видение о том, как всё должно быть устроено (слишком долго над этим работали, чтобы так просто отказаться), взяли на себя обязательства перед поставщиками и партнерами.

[www.ritaivanova.ru](http://www.ritaivanova.ru)

8

## Пример 3

- **Крупная производственная компания:**
  - В компании был запущен одновременно проект слияния (после поглощения другой компании) и еще один, казалось бы не связанный проект, сокращения сроков процесса подписания договоров (включая внедрение новой информационной системы).
  - В каждом из этих проектов формировалась своя модель организационной структуры и распределения ответственности. Никто не принял во внимание, что на процессы подписания договоров влияют какие-то другие инициативы и проекты в компании.
  - Как думаете, к каким последствиям привело наличие этих двух не связанных друг с другом параллельных проектов?...

www.ritaivanova.ru

9

## Как можно решить проблему?

Чтобы увидеть разнонаправленность проектов...

- Сформировать систему координат (карта бизнес-процессов, дерево целей).

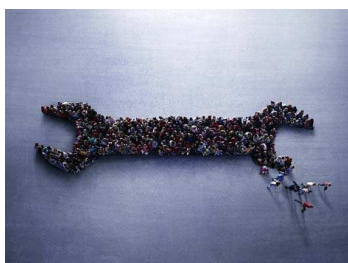
Чтобы обеспечить согласованность и интеграцию проектов между собой и с целями...

- «Вшить» процедуру соотнесения проекта с целями, процессами, ресурсами в регламенты проектной работы.
- Запустить корпоративную конференцию с целью интеграции проектов.

www.ritaivanova.ru

10

## Итого, инструменты:



- Карта бизнес-процессов
- Процедура открытия проекта с обязательными «вшитыми» правилами соотнесения проекта с целями, процессами и другими проектами
- Корпоративные мероприятия (конференции), направленные на интеграцию проектов.

www.ritaivanova.ru

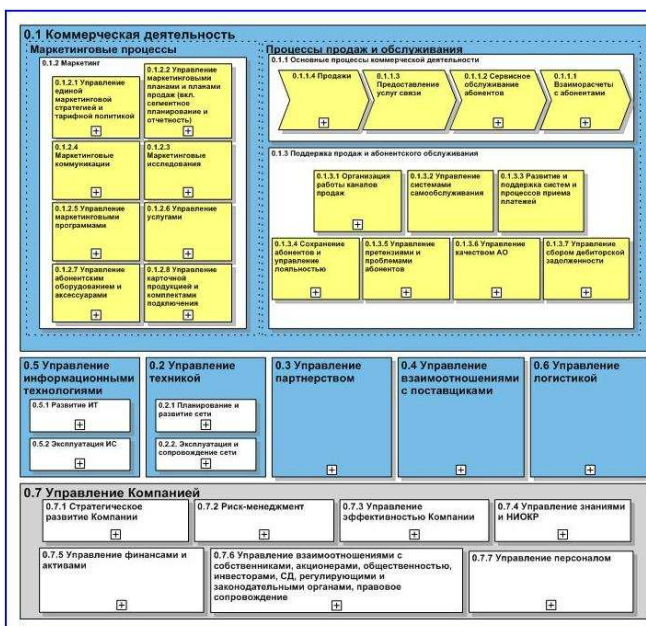
11

## Карта бизнес-процессов верхнего уровня

Карта бизнес-процессов – это иерархичная группировка процессов компании, обеспечивающая отражение полного и непротиворечивого перечня всех процессов, которые должны выполняться в Компании.

Карта бизнес-процессов является основным источником информации об организованных процессах компании, ответственных и участниках этих процессов, нормативных документах, регламентирующих эти процессы.

Карта связана с актуальной организационной структурой, таким образом, что у каждого подразделения можно увидеть перечень процессов, за которые оно несет ответственность.



## Корпоративная конференция для интеграции различных проектов и задач

### Актуальность:

Практически во всех крупных компаниях наблюдается одна и та же ситуация — запускаются проекты независимо друг от друга в разных подразделениях, при этом они никак не связаны, хотя направлены часто на одни и те же цели, либо в них могут использоваться одни и те же инструменты и ресурсы. Это приводит к существенным потерям сил, времени и денег, а в конечном счете к упущенным выгодам и возможностям.

### Решение:

2-х дневное интеграционное мероприятие для руководителей и сотрудников всей компании с целью «подружить» все эти несвязанные проекты и задачи между собой.

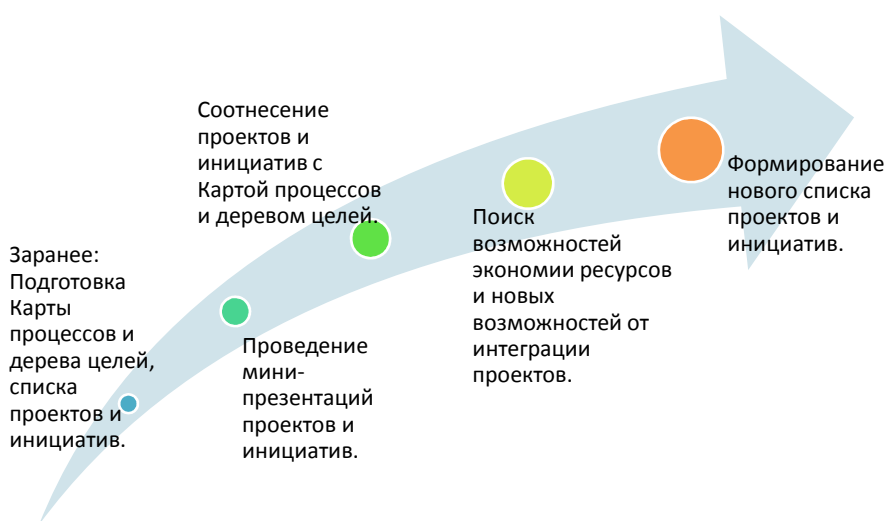
### Эффект и результаты:

Существенная экономия от синергетического эффекта интеграции разных проектов и от высвобождения ресурсов.

www.ritaivanova.ru

13

## Корпоративная конференция для интеграции различных проектов и задач



www.ritaivanova.ru

14

## Маргарита Иванова

- Бизнес-Тренер (управление, лидерство, навыки эффективности)
- Модератор и разработчик бизнес-игр
- Эксперт-практик по организационному развитию и управлению изменениями.
- Опыт во внутрикорпоративных проектах с 2001 г., в т.ч. в МТС несли ответственность за организационное развитие.
- 3-х кратный победитель всероссийских конкурсов бизнес-тренеров (2009-2011гг).



<http://www.ritaivanova.ru>

