

## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

В статье рассматривается новая организационная структура проектного офиса как центра управления коммуникациями инвестиционного проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектный офис, управление проектом, проектное управление, инвестиционный проект, управление ресурсами, управление коммуникациями

*Неэффективность механизмов передачи информации, подготовки и принятия решений — это самый главный вызов для современной России.*

Министр Российской Федерации  
по вопросам открытого правительства

### ВВЕДЕНИЕ

Проектный офис — это структурное подразделение компании или орган, осуществляющий поддержку реализации процессов управления проектом. Он может быть организован как временная структура для управления отдельным проектом и на постоянно действующей основе как офис управления корпоративными проектами.

Как показывает практика, функции проектного офиса, его место в ролевом управлении проектами и организационной структуре компании зависят от того, какие управленческие задачи являются наиболее приоритетными для менеджмента, а также от уровня зрелости существующей системы управления проектами.



**Персод Наталья Леонидовна** — заместитель председателя наблюдательного совета НИИ Корпоративного и проектного управления. С 2009 г. по 2013 г. — начальник управления информационно-аналитических систем ОАО «Газпром автоматизация». Награждена золотым знаком отличия «За профессиональное мастерство» и многочисленными грамотами ОАО «Газпром» (г. Москва)

В международной практике принято выделять следующие варианты проектного офиса:

- репозитарный (repository model) — проектный офис как источник стандартных методов управления, стандартного инструментария и базы знаний по управлению проектами;
- обучающий (coach model) — проектный офис как обеспечивающий возможность функционирования формального проектного менеджмента через обучение и координацию;
- управляющий (manager model) — проектный офис как централизация управления проектами.

Иностранные консалтинговые компании разделяют проектные офисы по их функциям и организационной позиции:

- проектный офис (Project Office, PO) — управление одним большим проектом и его составляющими;
- программный офис (Program Office, PO) — управление программой, объединяющей группу проектов;
- офис проектного управления (Project Management Office, PMO) — подразделение компании, отвечающее за методологию управления проектами и управляющее группой проектов;
- корпоративный офис проектного управления (Entertainment Project Management Office, EPМО) — управление проектами и их методологией во всей компании.

Если говорить о российской практике управления, стоит отметить, что в ней существуют два понятия: «проектный офис» и «офис проекта». В настоящее время проектным офисом называют центр управления проектами компании, а офисом проекта — центр управления одним проектом, обеспеченный необходимыми ресурсами и возглавляемый менеджером проекта. Проектный офис в этом понимании является постоянно действующий единицей, а офис проекта — временной структурой.

Задачи проектного офиса и эффективность управления проектом в значительной степени определяет организационная структура управления проектом. Организационная структура

управления — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках данной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней и профессиональных компетенций.

Организационная структура проекта может быть:

- функционально-ориентированная;
- матричная (слабая, сбалансированная, сильная);
- проектно-ориентированная (табл. 1).

Типы организационных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящий в зависимости от масштабов и особенностей проекта.

## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Рассмотрев западные и общепринятые российские варианты проектных офисов, мы позволим себе выразить мнение, что в существующих условиях перехода российской экономики к целевому программному управлению целесообразно рассмотреть новую организационную структуру проектного офиса — проектный офис как центр управления коммуникациями инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект как объект управления является особой формой организации производственно-хозяйственной деятельности компании и состоит из двух основных взаимосвязанных процессов: управления проектом и его реализации. Ключевыми показателями инвестиционного проекта являются сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.) и планируемые результаты (с учетом допущений, требований к качеству и уровню риска).

Таблица 1. Сравнение организационных структур управления проектом

Характеристика проекта	Организационная структура				
	Функционально-ориентированная	Матричная			Проектно-ориентированная
		Слабая	Сбалансированная	Сильная	
Полномочия руководителя проекта	Незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до высоких	От высоких до неограниченных
Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта, %	0	От 0 до 25	От 15 до 60	От 50 до 95	От 85 до 100
Роль руководителя проекта	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная	Постоянная
Названия руководителя проекта	Координатор / лидер проекта	Координатор / лидер проекта	Проект-менеджер / руководитель проекта	Проект-менеджер / руководитель программы	Проект-менеджер / руководитель программы
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Одним из основных принципов построения организационной структуры управления инвестиционным проектом является оптимизация взаимодействия ключевых участников в целях эффективной реализации проекта. Выполнение данного требования осуществляется за счет создания специальных органов, которые формируются за счет специалистов подразделений / компаний, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии (см. рисунок), для решения конкретных проектных задач. Для обеспечения работы в рамках представленной на рисунке структуры необходимо специальное целевое подразделение, объединяющее ключевых участников для совместной реализации проекта — проектный офис. Требования к проектному офису определяются потребностями и масштабом проекта, поддержку которого он осуществляет, а также формализованной стратегией управления проектом,

прозрачностью методов и культурой принятия управленческих решений.

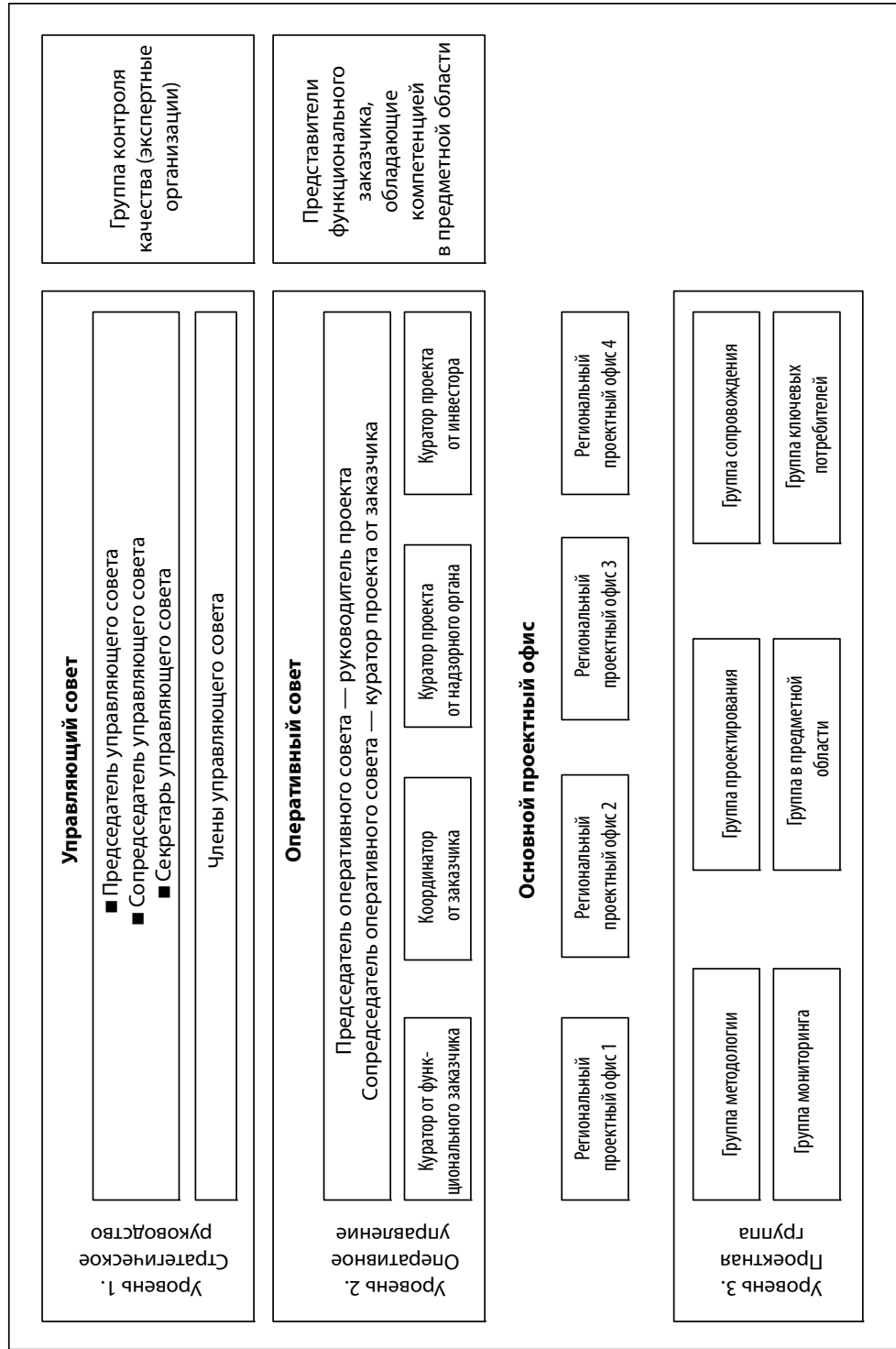
Проектный офис в рамках инвестиционного проекта — это специализированная структура централизации и координации процесса управления проектом, состоящая из специалистов заказчика, исполнителя и других участников проекта, что позволяет выстроить эффективный процесс взаимодействия и сотрудничества ключевых лиц из различных компаний для достижения единых целей.

Для выполнения работ и снижения рисков, связанных с реализацией проекта, организационная структура инвестиционного проекта формируется на основе принципа горизонтальной и вертикальной интеграции управления и состоит из трех уровней:

- 1) стратегический уровень руководства;
- 2) оперативный уровень руководства;
- 3) уровень исполнения работ.

*Первый уровень (стратегический)* находится в ведении управляющего совета (УС). Он создается для стратегического управления проектом

Рисунок. Организационная структура инвестиционного проекта



в целях повышения эффективности организации и выполнения работ, контроля соответствия основных результатов поставленным целям и обеспечения проекта кадровыми, материально-техническими, информационными и прочими ресурсами, в том числе:

- утверждает и осуществляет контроль функционального, организационно-географического, технического и методологического объема проекта;
- принимает календарный план работ по проекту и обеспечивает контроль сроков выполнения работ;
- регулярно заслушивает информацию по ходу реализации проекта;
- утверждает изменения, влияющие на бюджет и сроки выполнения проекта;
- обеспечивает предоставление кадровых и информационных ресурсов;
- принимает решения по вопросам, которые поднимают руководитель и кураторы;
- решает вопросы координации работ с другими проектами;
- инициирует проведение внешнего контроля качества;
- согласовывает выходные документы по проекту.

В состав УС входят: председатель, сопредседатель, секретарь и его члены.

*Второй уровень управления (оперативный)* находится в ведении оперативного совета (ОС). В сфере ответственности ОС находится организационное и методологическое обеспечение проекта, а также разрешение проблем соответствующего характера, которые могут препятствовать достижению целей, в том числе:

- организация, координация и контроль сроков выполнения работ по проекту;
- согласование календарного плана проекта, изменений и дополнений, вносимых в него, утверждение детальных планов работ;
- обсуждение и согласование проектных решений, запросов на изменения и других проектных документов;

- принятие решений по управлению рисками проекта в пределах предоставленных полномочий;

- рассмотрение и согласование отчета о статусе работ по проекту;

- подготовка вопросов и необходимых материалов к ним для обсуждения в рамках УС;

- принятие оперативных решений по текущим вопросам проекта (методологического, технического, интеграционного и организационного характера).

Возглавляет ОС председатель, которым является руководитель проекта. Он отвечает за организацию оперативного управления проектом и контроль соответствия основных результатов работ поставленным целям.

Руководитель проекта осуществляет основное оперативное руководство, отвечает за своевременное полное и качественное выполнение работ в соответствии с функциональными требованиями, техническим заданием и утвержденными проектными решениями, в том числе:

- результаты всего проекта в целом;

- соответствие результатов проекта поставленным целям и задачам;

- управление ресурсами;

- формирование календарных планов работ;

- оперативное решение возникающих проблем или своевременную передачу их на рассмотрение ОС;

- оценку рисков и подготовку предложений по избеганию и минимизации их влияния на проект;

- обеспечение качества и сроков разработки выходных документов и их согласования в проектных группах;

- подготовку еженедельного отчета о статусе проекта;

- организацию передачи знаний;

- организацию эффективного взаимодействия проектной команды со всеми соисполнителями и контроль сроков и качества работ, выполняемых последними.

Помимо руководителя в проекте, как правило, задействованы представители компаний,

заинтересованных в достижении целей, в чьи роли входят управленческие функции оперативного руководства проектом, — координаторы, которые могут быть назначены от разных участников проекта: от инвестора / заказчика / надзорного органа и др.

В сферу ответственности координатора проекта от инвестора входит:

- согласование вопросов, инициируемых руководителем проекта для рассмотрения УС;
- организация межпроектного взаимодействия;
- контроль соответствия принимаемых проектных решений руководящим документам инвестора, заказчика и других заинтересованных участников проекта, а также действующим отраслевым и прочим стандартам.

Координатор проекта от надзорного органа отвечает за:

- контроль соответствия объекта технического задания, частным техническим заданиям и разрабатываемым проектными решениями, нормативным документам уполномоченных федеральных органов исполнительной власти, а также руководящим документам инвестора, заказчика и компаний в области безопасности;
- организацию межпроектного взаимодействия в части вопросов обеспечения безопасности;
- координацию деятельности участников проекта в части реализации требований по безопасности.

В обязанности координатора проекта от заказчика входит:

- контроль выполнения обязательств по договору;
- обеспечение планирования бюджета проекта, находящегося в компетенции заказчика, и контроль его исполнения;
- организация решения технических и организационных задач реализации проекта, находящихся в компетенции заказчика;
- организация процессов своевременного согласования и утверждения документации по проекту в согласующих инстанциях инвестора:

рассылка участникам согласования, сбор замечаний и своевременная передача исполнителю для отработки, контроль статуса отработки замечаний;

- координация деятельности проектного офиса с другими участниками проекта;
- контроль статуса проектных документов;
- организация работы приемной комиссии и документальное оформление ввода объекта в постоянную эксплуатацию.

Кроме того, в организационной структуре управления инвестиционным проектом могут присутствовать владельцы бизнес-процессов — представители функционального заказчика, обладающие компетенцией в предметной области проекта и имеющие достаточные полномочия для принятия решений по вопросам, связанным с внесением изменений в бизнес-процессы, постановкой задач группам методологии, а также с ключевыми пользователями.

*Третий уровень (исполнения работ)* — проектные группы, формирующиеся из специалистов заказчика, исполнителя и других участников проекта по направлениям: группа методологии / ключевых потребителей / проектирования / мониторинга / сопровождения и другие (в зависимости от предметной области проекта).

Проектные группы являются ответственными участниками процесса выработки, согласования и реализации проектных решений, мониторинга рисков, обеспечения учета интересов и требований в проектных решениях.

Как показывает практика, централизация проектного офиса в организационной структуре управления инвестиционным проектом определяет правила взаимодействия, задает структуру проектных процессов и придает целостность управлению проектом. Основными целями проектного офиса являются:

- установление единого управленческого контроля;
- объединение проектной команды с целью создания единых коммуникационных правил управления;

- обеспечение горизонтальной и вертикальной интеграции коммуникаций;
- управление общими ресурсами проекта;
- управление знаниями;
- поддержка методологии управления, регламентной базы и отчетности проекта;
- построение единой системы сбора достоверных первичных функциональных, стоимостных и финансовых документов, систем формирования отчетности и корпоративного управления для повышения качества управленческих решений;
- создание условий для оптимизации сроков согласования и решения вопросов, а также выработка совместных решений, учитывающих интересы всех участников;
- осуществление эффективного мониторинга и контроля планирования и исполнения задач в целях оптимизации работ по проекту;
- внедрение проектной практики непрерывных улучшений.

## **НОРМАТИВНО-РЕГЛАМЕНТНАЯ БАЗА И УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ**

Особое внимание в рамках процесса управления проектом необходимо уделить процедурам взаимодействия участников и созданию нормативно-регламентной базы по процессам управления, определяющим основные функции и полномочия проектного офиса. Основополагающим организационным и регламентирующим инструментом проектного офиса является устав проекта, определяющий, помимо целей, задач и содержания, процедуру организации управления проектом, участниками, правила их взаимодействия в проекте, роли и ответственность за его ход и результаты. В данном документе регламентируются отношения и обязанности участников проекта в ходе проектных работ, в том числе:

- в части формализации процедуры подготовки и проведения заседаний работы стратегического, оперативного управления в форме УС

и ОС с указанием сфер ответственности ключевых участников;

- в части процедуры организации совместных работ участников проекта на единой инфраструктурной площадке реализации проекта;
- в части формализации процедуры подготовки проектной документации от стадии проработки до утверждения.

Координация и выполнение регламентных процедур обеспечивается за счет следующих функций проектного офиса:

- ведение документооборота;
  - хранение и рассылка проектной документации и прочих материалов;
  - организация рабочих встреч проектных групп;
  - оформление проектной документации;
  - контроль исполнения бюджета проекта;
  - контроль статуса проектных документов;
  - наставничество, обучение и надзор;
  - контроль межфункциональных и межпроектных коммуникаций;
  - регулярный аудит текущего статуса проекта;
  - регулярная подготовка отчетности;
  - контроль качества процессов управления;
  - обеспечение эффективного использования информационных систем и формирование необходимых компетенций у сотрудников компании.
- Проектный офис является коммуникационным центром проекта, позволяя обеспечить взаимодействие участников в рамках управленческих процессов в режиме реального времени.
- Он как система взаимосвязанных структур управления обеспечивает горизонтальные и вертикальные коммуникации. Горизонтальные — коммуникации между ключевыми участниками проекта в составе проектных групп, оперативного и стратегического уровней управления. Обмен информацией внутри каждого уровня управления необходим для координации задач, сроков и результатов. Поддержка вертикальных коммуникаций осуществляется между ключевыми участниками с уровня на уровень как по нисходящей, так и по восходящей линии

в части получения информации о текущих задачах, об изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах, а также предоставления результатов и обострения проблемных ситуаций.

Однако проблемные ситуации, возникающие при установлении приоритетов реализации задач в условиях концентрации значительного количества управляющих, специалистов и экспертов разных предметных областей, представляющих разные компании, могут препятствовать достижению основных ключевых показателей проекта. Это происходит из-за несогласованности интересов сторон, недооценки значения проекта или нечеткого понимания планируемых результатов. Успешный проектный офис должен разработать, внедрить единые стандарты коммуникаций для поддержки принятия решений. Стандарты могут иметь вид правил и регламентов по выполнению проектных бизнес-процессов.

Управление коммуникациями — основной элемент, обеспечивающий поддержку системы взаимодействий между участниками инвестиционного проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на достижение целей.

В рамках процедуры управления коммуникациями в инвестиционном проекте выполняются операции, представленные в табл. 2.

Определение порядка коммуникаций помогает реалистично оценить сроки исполнения проекта. Так, зафиксированная в уставе процедура согласования снижает риск затягивания рассмотрения и утверждения документов. Расчет и строгое соблюдение оговоренных сроков согласования особенно важны в проектах, протекающих в условиях дефицита временного ресурса. Как пример рассмотрим процедуру согласования и утверждения документов инвестиционного проекта.

*Шаг 1.* Руководители проектных групп обеспечивают согласование документов членами данных групп в рабочем порядке. По результатам

исполнитель официальным письмом с приложением на электронном носителе в формате, не допускающем редактирования (например, в pdf, записанном на CD- / DVD-носителе), направляет подписанный со своей стороны документ заказчику в согласованном количестве экземпляров.

*Шаг 2.* Куратор проекта от заказчика в течение пяти рабочих дней с момента получения официального письма от исполнителя направляет документы ответственным за это лицам официальным письмом для их согласования и визирования. Состав участников процесса согласования по каждому виду документа определяется уставом проекта.

*Шаг 3.* Участники процесса согласования в течение десяти рабочих дней с момента получения документов от заказчика:

- в случае отсутствия замечаний направляются заказчику официальным письмом завизированные документы для организации процедуры утверждения;

- в случае наличия замечаний отправляют заказчику официальным письмом перечень замечаний и предложений по доработке документов (электронная копия перечня замечаний направляется куратору проекта от заказчика).

*Шаг 4.* Куратор проекта от заказчика в течение пяти рабочих дней после получения замечаний от участников направляет их официальным письмом исполнителю для их последующей консолидации и устранения.

*Шаг 5.* Руководитель проекта обеспечивает доработку документов в соответствии с полученными замечаниями и предложениями. Для ускорения процесса устранения замечаний он в рабочем порядке согласовывает изменения с участником проекта, сделавшим замечания.

*Шаг 6.* Актуализированные документы подписываются исполнителем и с листом изменений официальным письмом повторно направляются заказчику для организации процесса согласования.

*Шаг 7.* По завершении процесса согласования в случае необходимости утверждения документов



Таблица 2. Управление коммуникациями

Фаза управления / операция	Результаты процесса управления коммуникациями	Периодичность
<i>Инициирование</i>		
Определение порядка коммуникаций и обмена информацией в команде проекта, а также формата и порядка отчетности участников проекта	Создание раздела устава	Однократно, до утверждения устава
<i>Планирование и организация</i>		
Уточнение и детализация порядка коммуникаций и обмена информацией в команде проекта, а также формата и порядка отчетности участников проекта	Доработка раздела устава	По факту возникновения изменений, до утверждения внесения корректировок в устав
<i>Выполнение и контроль</i>		
Обмен информацией и документами среди участников проекта	Информация, относящаяся к проекту, проектные документы	Постоянно
Проведение обязательных заседаний, встреч и совещаний в ходе проекта	Протокол проведения заседания / встречи / совещания	По факту возникновения потребности, совещания по статусу проекта проводятся еженедельно
Контроль представления отчетности участниками проекта	Отчетность участников проекта согласно требованиям устава	Регулярно (не реже одного раза в две недели) согласно требованиям устава
Передача знаний	Знания о предметной области проекта и достигнутых результатах	Постоянно
<i>Завершение</i>		
Проведение итогового совещания по завершении проекта	Протокол проведения итогового совещания по плану проекта	Однократно, по завершении работ по проекту

заказчик в течение пяти рабочих дней официальным письмом направляет документы на утверждение. Перечень документов, подлежащих утверждению, и состав участников процесса утверждения по каждому виду документа определяются уставом проекта.

## КОМПЛЕКТЫ ДОКУМЕНТАЦИИ

Для создания условий эффективности обмена информацией в части координации и управления проектными группами, улучшения

информационного обмена и документооборота следует уделить особое внимание документационному сопровождению проекта.

В рамках проектного офиса разрабатываются соответствующие комплекты документации:

- документация по управлению проектом;
- проектная документация;
- эксплуатационная и методико-регламентная документация;
- прочие документы.

Каждому проектному документу присваивается свой уникальный код, состоящий из номера договора, кодового обозначения функциональности,

буквенного обозначения вида документа, порядкового номера документа данного вида.

Опишем каждый комплект.

*Документы по управлению проектом* отражают управленческие решения, принимаемые в ходе реализации проекта. Виды документов по управлению проектом представлены в табл. 3.

Кроме того, в рамках управления проектом разрабатывается *методико-регламентная документация*, которая включает в себя всевозможные инструкции и регламенты для обеспечения качественного выполнения проекта.

В ходе реализации проекта также должны быть разработаны и формализованы шаблоны *проектной документации* — отчеты, описывающие текущее состояние проекта и накопленные знания, журналы регистрации рисков и проблемных ситуаций, обоснование выбранных

корректирующих воздействий, информационные отчеты, отчеты о завершении проекта.

Отчетность является основой реализации обратной связи в управлении проектами и предоставляется «снизу вверх» — от исполнителя конкретной работы вышестоящему ответственному лицу, далее руководителю проекта и высшему руководству. Принцип обратной связи является одним из наиболее важных. Отчетность об исполнении, ее формы и периодичность предоставления фиксируются в уставе проекта. В отчетах целесообразно предоставлять информацию о состоянии и динамике проекта со степенью детализации, требуемой для конкретного ключевого участника. Процессы сбора и обработки данных о фактических результатах и отображение информации о состоянии работ в отчетах обеспечивают основу для координации деятельности, оперативного

**Таблица 3.** Документация по управлению проектом

Тип документа	Наименование документа	Примечание
Управление проектом	Устав проекта	Основной документ по управлению проектом
	Календарный план проекта	Укрупненный план выполнения работ по проекту
	Детальные планы проекта	Детализированный план работ по отдельным этапам проекта на период
	Протоколы совещаний проектных групп	
	Протоколы заседаний УС	
	Протокол по результатам предварительных испытаний	
	План и программа обучения ключевых и конечных пользователей	
	Протокол обучения пользователей	
	Решение УС о начале опытной эксплуатации	
	Протокол по результатам опытной эксплуатации	
Протокол приемки объекта в постоянную эксплуатацию		

планирования и управления, позволяют прогнозировать результаты проекта. Отсутствие прозрачности и доступа к информации о статусе проектов приводит к неправильному распределению ресурсов, невозможности предвидеть и оценить проектные риски. На основе отчетности руководство каждого уровня получает данные о реальном положении дел по каждому звену проекта, анализирует эту ситуацию, вырабатывает и реализует меры по устранению отклонений.

Отчетность о ходе выполнения работы включает:

- информацию о текущем состоянии проекта в целом и в разрезе отдельных показателей;
- данные об отклонениях от базовых планов;
- прогнозирование будущего состояния проекта (Приложения 1 и 2).

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ЗАПРОСА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ**

Необходимо отметить, что эффективное функционирование проектного офиса напрямую зависит от качества обмена информацией между участниками проекта. Достоверные данные необходимы на всех этапах жизненного цикла управления: от постановки целей, оценки проблемной ситуации до принятия управленческих решений.

Информационный запрос формируется с целью предоставления проектной группе представителями заказчика достоверной нормативной, распорядительной, управленческой и иной информации в объеме и в сроки, необходимые для своевременного и качественного выполнения работ по проекту.

Письменный запрос направляется в случае отсутствия возможности запросить информацию устно, а также при необходимости:

- письменно подтвердить информацию, данную устно;

- предварительной подготовки требуемых данных;

- получения дополнений и/или уточнений к ранее предоставленной информации.

Письменный информационный запрос формируется руководителем проекта и руководителями проектных групп.

## **ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ**

В процессе внедрения инвестиционного проекта важной задачей участвующих в проекте специалистов является обеспечение передачи знаний. Этот процесс должен быть непрерывным на всем этапе реализации проекта. В процессе выполнения работ опыт специалистов исполнителя передается ключевым участникам на всех уровнях управления.

Передача знаний производится:

- от руководителя проекта его кураторам;
- от членов проектных групп со стороны исполнителя членам проектных групп со стороны заказчика и другим участникам проекта.

Передача знаний осуществляется во время совместных совещаний по проектированию и макетированию, а также во время запланированного обучения.

Необходимым условием функционирования проектного офиса является бесконфликтность управления с помощью обеспечения необходимого доступа к одним и тем же ресурсам без создания при этом взаимных трудностей участникам проекта. Проектная информация должна быть доступна всем участникам в соответствии с закрепленными уставом проекта ролями. Средой доступа к необходимым материалам может быть репозитарий проекта — систематизированное и структурированное хранилище результатов, размещенных на электронных и бумажных носителях, доступных для использования в работе участниками проекта. Репозитарий включает все документы, используемые и разрабатываемые в проекте, а также рабочую переписку его участников.

Репозиторий проекта состоит из электронной части и части на бумажном носителе. Вторая организуется в виде традиционных папок для бумаг, куда помещаются копии документов, и хранится в проектном офисе. Электронная часть состоит из электронных папок файловой системы, где также находятся копии документов, и хранится на сетевом дисковом ресурсе проектного офиса. По завершении проекта весь репозиторий передается заказчику. Из его электронной части формируется архив проекта, который направляется в хранилище исполнителя.

Данный инструмент позволяет организовать обмен проектной информацией между заказчиком, исполнителем и ключевыми участниками проекта, автоматизировать деятельность проектного офиса и его участников в соответствии с определенными для них ролями. За актуальность данных, содержащихся в электронной части репозитория проекта, отвечает руководитель проекта.

## ИНФРАСТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Помещение проектного офиса должно обеспечивать возможность размещения не только специалистов исполнителя, входящих в состав проектных групп, но и заинтересованных участников проекта. С этой целью участники проекта со стороны заказчика и исполнителя должны быть расположены на территории одного проектного офиса. Open space (открытое пространство) — одна из популярных форм организации проектного офиса, которая способна обеспечить эффективность командной работы, упростив осуществление коммуникаций и повысив вовлеченность участников в задачи реализации проекта.

Системы сбора и распределения информации должны обеспечивать потребности различных видов коммуникаций. Для этих целей могут использоваться автоматизированные и неавтоматизированные методы получения, обработки и передачи

информации. Неавтоматизированные методы включают сбор и передачу данных на бумажных носителях, проведение совещаний. Автоматизированные предусматривают использование компьютерных технологий и современных средств связи для повышения эффективности взаимодействия. В состав программных средств проектного офиса должны входить:

- электронные средства общения и проведения конференций;
- электронные инструменты управления проектами (например, веб-интерфейсы программного обеспечения для управления проектами и составления расписаний, программное обеспечение для поддержки собраний и виртуальных офисов, порталы и инструменты управления совместной работой);
- программные средства разработки проектной документации.

В состав технических средств проектного офиса должны входить:

- компьютеры, полностью подготовленные к работе (с предустановленным комплектом базового прикладного ПО, подключенные к сети электропитания и к локальной вычислительной сети);
- рабочий файловый сервер с выделенным дисковым пространством для хранения документации по проекту;
- копировально-множительная техника (принтеры, сканеры, копировальные аппараты) для подготовки проектной документации.

Таким образом, помещение и комплекс программно-технических средств проектного офиса должны стать современной средой деятельности, планировка которой определяется не отдельными рабочими местами, а задачами в рамках проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, необходимо отметить, что основой успешного воплощения в жизнь любой стратегии является наличие постоянного

контроля за реализацией инициатив и использование ряда организационных механизмов. При этом ключевыми факторами успеха являются инфраструктурная поддержка и сопровождение управления проектами на основе проектного офиса как основного центра ответственности за проектную деятельность.

В решении бизнес-задач и достижении стратегических целей управления проектом проектный офис должен ориентироваться не только на их реализацию, но в первую очередь

быть инструментом обратной связи и обеспечивать поддержку менеджмента, представляющего противоположные точки зрения и интересы, а также планы на разные сроки.

Как показывает практика функционирования проектных офисов в России, данное направление развития в проектной деятельности представляет собой новую сферу в организационном управлении, привлекающую особое внимание профессионального сообщества.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Карта проблемных ситуаций (шаблон)

---

№ п/п	Название и краткое описание проблемной ситуации	Перечень действий по устранению проблемной ситуации	Перечень рисков, которые вызвали появление проблемной ситуации	Ответственный за устранение проблемной ситуации

---

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Ежедневный отчет о статусе проекта (форма для заполнения)

Дата составления отчета \_\_\_\_\_

<b>Данные о проекте</b>						
Название проекта		Планоые сроки реализации				
		Дата начала	Дата окончания			
Исполнитель	Инвестор	Руководитель проекта	Куратор проекта от инвестора			
Заказчик	Функциональный заказчик	Куратор проекта от заказчика	Куратор проекта от надзорного органа			
Отчетный период	Эксплуатирующая организация	Куратор проекта от функционального заказчика	Куратор проекта от эксплуатирующей организации			
С	По					
<b>Статус реализации проекта</b>						
№ п/п	Название фазы / этапа / задачи	Дата начала (факт / прогноз)	Дата завершения (прогноз)	Причины отклонений		Перечень корректирующих мероприятий
				Класс	Тип	
1	Фаза 1	1 января 2014 г.	31 декабря 2014 г.	Нет отклонения	—	—
1.1	Этап 1.1	1 января 2014 г.	31 декабря 2014 г.	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	<input type="checkbox"/> Риск 1 <input type="checkbox"/> Риск 2 <input type="checkbox"/> Мероприятие 1 <input type="checkbox"/> Мероприятие 2
1.1.1	Задача 1	1 января 2014 г.	31 декабря 2014 г.	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	<input type="checkbox"/> Риск 1 <input type="checkbox"/> Риск 2 <input type="checkbox"/> Мероприятие 1 <input type="checkbox"/> Мероприятие 2
1.1.2	Задача 2					
2	Фаза 2					

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**  
Еженедельный отчет о статусе проекта (форма для заполнения) (продолжение)

<b>Статус разработки проектной документации</b>						
Сроки завершения разработки			Текущий статус			
№ п/п	№ пункта плана	Наименование документа	Плановый	Фактический	Состояние разработки	Причины задержки
№ п/п	№ пункта плана	Наименование документа	Дата	Дата	Состояние разработки	Предложения
<b>Название фазы (этапа) проекта</b>						
№ п/п	№ п/п	Наименование документа	Дата	Дата	Состояние разработки	Предложения
<b>Ключевые результаты за отчетный период</b>						
№ п/п	Планировалось выполнить					Ответственный
<b>Планируемые результаты на следующий отчетный период</b>						
№ п/п	Планируется выполнить					Плановые даты
<b>Основные проблемные ситуации</b>						
№ п/п	Название и краткое описание проблемной ситуации	Перечень действий по устранению проблемной ситуации			Перечень рисков, которые вызвали появление проблемной ситуации	Ответственный за устранение
<b>Ключевые риски проекта</b>						
№ п/п	Название и краткое описание риска	Уровень риска	Стратегии реагирования на риск	До возникновения	После возникновения	Ответственный за реагирование на риск