# Внедрение корпоративной системы управления проектами в киберспорте

2017

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы разработки корпоративной системы управления проектами в организации

1.1 Основные понятия проектного управления

1.2 Основные понятия и компоненты КСУП

1.2.1 Корпоративная методология управления проектами

1.2.2 Организационная структура

1.2.3 Информационная система управления проектами

1.2.4 Проектный офис

1.3 Подходы к разработке и внедрению КСУП

1.3.1 Этапы построения КСУП

1.3.2 Факторы успеха внедрения КСУП

1.4 Зрелость проектного управления в организации

1.4.1 Organizational Project Management Maturity Model

1.4.2 Project Management Maturity Беркли

1.4.3 Project Management Maturity Model Керцнера

1.4.4 IPMA Delta

1.5 Особенности проектного управления в киберспорте

Глава 2. Разработка корпоративной системы управления проектами для компании «EsForce»

2.1 Анализ компании «EsForce»

2.1.1 Общая характеристика компании «EsForce»

2.1.2 Текущая организационная структура компании «EsForce»

2.1.3 Определение состава стейкхолдеров компании «EsForce»

.1.4 Оценка уровня зрелости компании «EsForce»

2.1.5 Анализ существующей ИСУП

.2 Разработка КСУП

2.2.1 Постановка требований к системе

2.2.2 Выбор базовой методологии управления проектами

2.2.3 Разработка нормативно-регламентной базы и методологии КСУП компании «EsForce»

2.2.3.1 Выбор областей знаний, включаемых в методологию

2.2.3.2 Положение об управлении проектами в компании «EsForce»

2.2.4 Разработка новой организационной структуры компании

2.2.5 Рекомендации по модернизации ИСУП

2.2.6 Компетенции персонала

2.2.7 Критерии успеха внедрения КСУП в компании «EsForce»

2.2.8 Основные барьеры внедрения КСУП в компании «EsForce» и методы их преодоления

Заключение

Библиографическое описание

Приложения

Введение

История киберспорта берет свое начало в 1997 году, когда Анжел Муньос создал первую профессиональную организацию, занимавшуюся организацией профессиональных турниров - The Cyberathlete Professional League (CPL). Данная организация проводила соревнования по популярным в то время играм - Starcraft и Quake. Затем в 2001 году компания Samsung стала главным спонсором новой киберспортивной организации World Cyber Games (WCG), целью которой было проведение ежегодных международных турниров по компьютерным играм с общим призовым фондом в 600 000 долл. США. Особенностью данного турнира было то, что на турнир ехал только один участник/ команда от страны по каждой дисциплине. Данный турнир и WCG в целом послужили началом массовой популяризации киберспорта по всему миру.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Поворотным моментом в развитии киберспорта стал 2011 год, когда американская компания по производству игр «Valve» вышла на рынок киберспорта и провела турнир «The International» по игровой дисциплине «DOTA 2» с призовым фондом в 1 000 000 $. До того времени ни одна организация не проводила турнира со столь крупным призовым фондом, в связи с чем на киберспорт как явление и новую отрасль бизнеса обратили внимание не только рядовые игроки в компьютерные игры, но и мировые СМИ, а также государства, которые стали создавать федерации компьютерного спорта при министерствах спорта, и признавать законодательно киберспорт на уровне с обычным спортом.

Таким образом, зародилось «явление» киберспорта как отрасли бизнеса, что привело к популяризации игровых дисциплин, и проведение турниров по ним с крупным призовыми фондами. Например, призовой фонд «The International 6» - турнира по игровой дисциплине «DOTA 2», проведенного в Сиэтле в 2016 году, составил 20,7 млн. $, а призовой фонд турнира «2016 League of Legends World Championship» от «Riot Games», проводившегося в Лос-Анджелесе, составил 5 млн. $.

В России история развития киберспорта можно считать началась в 2003 году, когда был проведен первый ежегодный турнир ASUS Open с общим призовым фондом в 1 200 000 рублей, на который приехали лучшие команды СНГ.

Следующим важным этапом в развитии российского киберспорта стал National Professional Cybersport League - чемпионат с призовым фондом в 100,000$, организованный в 2006 году компанией Innova.

После этого на протяжении 10 лет проводились различные киберспортивные турниры, однако все, чем они запомнились это невыплатой своих призовых, задержками в проведении турнира, технических неполадках на трансляциях и так далее. Поэтому следующим важным этапом в развитии киберспорта в России стал турнир Epicenter с призовым фондом в 500,000$, проходивший в мае 2016 года по игровой дисциплине «DOTA2» и в октябре 2016 года по игровой дисциплине «Counter-Strike: Global Offensive», организованный киберспортивным холдингом EsForce.

Киберспортивная и спортивная деятельность имеют много общего: схожая турнирная система, наличие спортивных клубов, организация трансляции через интернет и телевидение, многомилионные призовые, наличие спонсоров и спонсорские контракты. Многие крупные компании, например, ESPN считают киберспорт - будущей спортивной «империей». Это может быть обусловлено следующим преимуществом киберспорта над спортом: киберспорт является глобальным видом спорта, посещаемость которого зависит от количества онлайн-подключений игроков и фанатов игры по всему миру с доступом в интернет, в то время как большинство, например, футбольных трансляций можно посмотреть лишь на кабельном телевидении. Это значит, что большинство поклонников сможет смотреть только игры местных чемпионатов, и то, если у них есть подписка на кабельное телевидение. Более того, целевая аудитория киберспорта это люди, моложе 35 лет, что предоставляет наибольшую ценность для рекламодателей. Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что киберспорт как в свое время «большой» спорт стал отраслью бизнеса.

На данный момент в киберспорте появляется много различных проектов и инициатив, которые ограничены по времени и имеют определенный набор работ внутри. Таким образом киберспортивные проекты лучше осуществлять в рамках проектной деятельности, чтобы избежать ошибок в расписании проекта, превышения бюджета и снижения уровня качества. Однако в силу незрелости киберспорта как отрасли бизнеса, особенно в России, управление проектами осуществляется без привлечения соответствующих специалистов и экспертов, а также без учета имеющихся наработок в области управления проектами. В связи с этим крупным компаниям, которые осуществляют проекты в области киберспорта, следует внедрять практику проектного управления, для успешной реализации своих проектов.

В свою очередь зрелое проектное управление включает в себя такие аспекты, как: нормативно-регламентная база, информационная система управления проектами(ИСУП), компетенции и организационную структуру компании, что влияет на успешную реализацию проектов. Поэтому такое явление как корпоративная система управления проектами (КСУП), включающее в себя все эти аспекты, помогает компаниям более эффективно осуществлять проектную деятельность за счет снижения издержек на реализацию проекта и количества «провальных» проектов.

Таким образом, актуальность проблемы настоящей работы обусловлена активным развитием компаний киберспортивной отрасли, быстрым ростом масштаба их деятельности и как следствие, сложностями, связанными с налаживанием и оптимизацией их деятельности. Большое количество разных проектов - турниров, буткемпов, организации трансляции обуславливает необходимость обеспечения системного подхода к планированию и управлению проектной деятельностью таких компаний и адаптации существующих проектных подходов и методологий к особенностям данной отрасли.

Объектом исследования является компания «EsForce», как представитель киберспортивной отрасли на российском рынке.

Предметом исследования являются бизнес-процессы, принципы и практики управления проектами в компании «EsForce».

Целью исследования является разработка рекомендаций по формированию корпоративной системы управления проектами в компании «EsForce», а также обобщение опыта «EsForce» с целью дальнейшего его использования другими представителями отрасли.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Проанализировать существующие подходы к развитию проектного управления, в том числе разработке и внедрению КСУП;

2. Выявить основные особенности киберспортивной отрасли, влияющие на развитие проектного управления;

3. Оценить текущее и определить целевое состояние зрелости компании «EsForce»;

4. Разработать рекомендации по формированию КСУП для компании «EsForce».

Глава 1. Теоретико-методологические основы разработки корпоративной системы управления проектами в организации

.1 Основные понятия проектного управления

Перед тем, как приступить к разработке КСУП организации необходимо четко понимать, каковы особенности и основные элементы проектной деятельности. За последние годы рядом авторов подчеркивалось, что знания сотрудников об управлении проектами, является одной из движущих сил при разработке КСУП [2]. Поэтому необходимо определить, какую деятельность в компании и на основании каких критериев отнести к проектной, к каким видам работ будут применяться проектные подходы, а к каким нет [3]. киберспорт корпоративный проектный управление

Существует множество различных определений проекта. Согласно определению PMI, проектом - это временное предприятие, предпринятое с целью создания уникального продукта, услуги или результата [30]. В определении ISO проект - это процесс, обладающий свойством уникальности и состоящий из совокупности управляемых и скоординированных действий, определенных во времени, предпринятый для выполнения цели в соответствии с поставленными требованиями, учитывающий временные, ресурсные и финансовые ограничения [37]. Богданов определяет, проект как комплекс мероприятий, направленных на развитие, улучшение и изменение существующих бизнес-процессов [3].

Анализируя и обобщая приведенные определения, можно сказать, что проект, проект обладает следующими характеристиками:

 Проект имеет временный характер, поскольку имеет определенное начало и конец;

 Проект имеет свой жизненный цикл, состоящий из четырех фаз;

 Проект существует в условиях ограниченности ресурсов;

 Проект характеризуется уникальностью поставляемых результатов;

 Проект обладает целевой направленностью, причем цели проекта должны быть согласованы и служить целям стратегии организации.

Основное отличие проектной деятельности от операционной в том, что проектная деятельность не направлена на непрерывное выполнение действий по производству одного и того же продукта или предоставлению повторяющейся услуги, в то время как каждый новый проект направлен на достижение уникального результата, обладающего уникальными свойствами. Таким образом проект, при условии имеющихся ресурсов на его реализацию, существует до тех пор, пока не достигнет своего конечного результата, либо же не будет закрыт в силу недостижимости этого результата.

Поэтому компаниям, деятельностью которых является создание уникальных продуктов, обладающих уникальными свойствами, при наличии ограниченности во времени и ресурсах, уникальности результатов и высокой степени неопределенности, необходимо использовать принципы проектного управления.

Именно сфера управления проектами, как методология планирования и исполнения, координации трудовых, финансовых и материальных ресурсов в течение жизненного цикла проекта обеспечивает команду проекта инструментами и методами для достижения поставленной в рамках проекта цели при выполнении запланированного объема работ, соблюдении временных и ресурсных ограничений проекта [6]. Таким образом, использование общей методологии управления проектами позволяет определить цели проектов и их структуру, провести детальное планирование хода работ проекта, распределения ресурсов, назначить ответственных и исполнителей на работы проекта, установить сроки проекта и процедуру мониторинга за выполнением.

Одной из основных концепций в проектном управлении, определяющей эффективность достижения результата и успеха реализации проекта, является так называемый «треугольник управления проектами», это тройственное ограничение, которое акцентирует внимание на трех основных элементах проекта, таких как качество (содержание работ проекта), сроки и затраты, которые находятся в тесной взаимосвязи, и изменение заданных параметров одного из элементов неизбежно повлечет изменение в соотношении остальных, определяя тем самым успех реализации проекта [2]. Проектная деятельность характеризуется высокими рисками, временными рамками и высокой степени неопределенности, что требует от компаний, реализующих проектную деятельность, высокой слаженности действий и наличия проверенных методов и инструментов управления, которые и предоставляет проектный подход [3].

Существуют различные стандарты в области управления проектами, например, PMBoK, P2M, Prince 2, ISO 10006. Самым известным и часто используемым является стандарт, разработанный Project Management Institute - PMBoK.

В данном стандарте по управлению проектами описываются области знаний, позволяющие достигнуть поставленных проектом целей с учетом всех составляющих проекта, а именно:

 управление интеграцией;

 управление содержанием;

 управление сроками;

 управление стоимостью проекта;

 управление персоналом;

 управление рисками;

 управление коммуникациями;

 управление качеством;

 управление заинтересованными сторонами;

 управление закупками.

Столь большое количество областей знаний отражает, что управление проектами требует наличия квалификации, профессиональных навыков и знаний. Так как если в компании много проектов и много руководителей, то каждый руководит в силу своих знаний и умений, и в итоге это приводит к тому, что у каждого руководителя своя методология. Однако, наличие единой методологии, стандартизирующей процессы, позволяет преодолеть данные сложности, что в итоге позволит вести проекты компании в одном ключе, и в случае ухода или замены руководителей проектов проектная деятельность в компании не остановится. Таким образом единая методология управления проектами в компании, устанавливающая процедуры и процессы управления проектами в компании позволяет снизить неопределенность, возникающую в результате осуществления проектов, и в некоторой степени стандартизировать деятельность организации, за счет чего повышается вероятность успеха, а также появляется возможность сформировать дополнительную ценность от каждого осуществленного проекта [31].

Так, корпоративная система управления проектами, являющаяся комплексной системой управления проектами в организации, позволяет поддержать процесс реализации проектов на должном уровне эффективности, избежать рисков и неопределенности, стандартизировать бизнес-процессы за счет выстроенных каналов коммуникаций с помощью информационной системы, проектного офиса и методологии, описывающей процессы планирования ресурсов [28].

.2 Основные понятия и компоненты КСУП

Потребность организации в КСУП обуславливается необходимостью комплексного управления проектами, в силу постоянного усложнения управленческих подходов и повышения требований к профессиональным навыкам и знаниям [22].

Таким образом необходимо понять, что такое корпоративная система управления проектами. Согласно определению, данному Иванниковой Ю. КСУП определяется как комплекс методологических, организационных и программных средств, позволяющих организации обеспечить эффективное управление и успешную реализацию проектов [32]. КСУП состоит из таких компонентов, как методология управления проектами, организационная структура, офис управления проектами, автоматизированная система управления проектами и системы мотивации и формирования проектных команд [3].

Более того, благодаря созданию специфического подхода к организации управления, позволяющего осуществлять планирование, разработку, реализацию и мониторинг проектов с наименьшими затратами при соблюдении установленного уровня качества, внедрение КСУП позволяет увеличить эффективность работы предприятия [8].

Преимуществами внедрения КСУП считаются [32]:

 управление проектами в соответствии со стратегическими целями компании;

 увеличение способности к взаимодействию как в рамках команды проекта, так и вне ее за счет расширение связей между функциональными подразделениями организации;

 структурирование работы посредством создания нормативно-регламентной базы;

 формирование и развитие навыков проектного управления у сотрудников, формирование единого видения проектной деятельности в организации;

 унификация потоков информации;

 увеличение степени контроля и координации проектов;

 увеличение качества и количества осуществляемых проектов;

 повышение эффективности и скорости передачи/получения информации.

Таким образом внедрение КСУП позволит организации повысить эффективность реализации проектов, увеличить скорость реакции на постоянные изменения внешней и внутренней среды, а также снизить затраты на реализацию проектов, за счет усовершенствования применяемых практик.

По определению Богданова В., процесс внедрения КСУП является комплексом последовательно согласованных мероприятий, требующий цельного видения конечного результата и стратегии, в соответствии с которой происходит разработка специфической для данной организации проектной методологии [3]. Также следует учитывать то, что КСУП разрабатывается в каждой компании по-своему, с учетом размер организации, её организационную структуру, необходимый уровень автоматизации и формализации бизнес-процессов, а также специфику отрасли [14].

Тем не менее из-за сложности и многообразия компонентов КСУП, внедрение данной системы становится непростой задачей для руководства компании, как основного заказчика данного проекта [16]. Построение КСУП осуществляется при помощи выполнении общего алгоритма, определяющего последовательность этапов с решением сопутствующих им проблем, использование которого позволяет получить максимально эффективную систему, благодаря охвату наиболее значимых сторон процесса внедрения КСУП.

В общем виде данный алгоритм включает в себя такие этапы, как [3]:

 Выбор организационной структуры в большей степени, соответствующей потребностям организации;

 Внедрение автоматизированной информационной системы управления проектами;

 Обучение управлению проектами персонала;

 Составление доступных и понятных должностных инструкций, карт процессов, требований к порядку реализации проектов.

Следует отметить то, что каждая сфера и организация требуют различной степени формализации и различных акцентов в процессе построения КСУП.

.2.1 Корпоративная методология управления проектами

Построение КСУП начинается с разработки корпоративной методологией управления проектами (КМУП). КМУП являются стандарты, политики, процедуры и другие регламентирующие документы, обязательные для всех участников проекта, регламентирующие то, какие роли есть в проекте, что в организации понимается под проектом и какие из процессов управления проектами будут использоваться. Помимо этого, данная методология включает в себя шаблоны документов, необходимых по управлению проектами (устав проекта, календарный план проекта, структурная декомпозиция работ проекта, матрица ответственности и т.д.).

Методологические знания по управлению проектами содержатся в различных источниках: от профессиональных концепций, разработанных институтами и ассоциациями, до авторских концепций. Так, например, профессионально разработанными концепциями являются PMBoK, P2M, ISO 10006, Prince 2. Из них самой популярной и используемой в российских компаниях при разработке и внедрении КСУП является стандарт PMBoK [4]. К авторским концепциям можно отнести модель зрелости Беркли и модель зрелости Керцнера, однако данные концепции не используются отдельно как методологическая база, а являются дополнением к профессионально разработанным методологиям управления проектами.

Корпоративная методология управления проектами должна включать в себя следующие области: управление (моно)проектом, управление программой, управление портфелем проектов, описание компетенций участников и описание моделей зрелости организационного управления проектами.

Разработанная корпоративная методология управления проектами позволяет существенно снизить неопределенность в работе и облегчить деятельность проектных команд, а также процесс выделения и распределения ресурсов между проектами [10].

.2.2 Организационная структура

По результатам разработки КМУП изменяется также и организационной структура компании, с целью соответствия новой методологии и обеспечения работы КСУП.

Организационная структура бывает трех типов: функциональная, матричная и проектная.

Функциональная структура состоит из подразделений, каждый из которых отвечает за одну функциональную область общего процесса создания результата. Функциональной структуре присуще следующие черты:

 Единство и линейность подчинения;

 За каждым новым проектом закреплено лишь только одно подразделение;

 Высокий уровень контроля и стабильности организационных структур;

 Наименее затратный принцип работ;

 Оценка результатов на основе измерения качества работы каждого отдельного подразделения по промежуточным функциональным результатам;

 Отсутствие проектной премии [3];

 Медленная скорость реакции и высокий уровень формализации [11].

Явным недостатком данной структуры является то, что из-за закрепления за каждым проектом своего подразделения возникают такие проблемы, как отсутствие у сотрудников единого видения конечного результата, концентрирование на узкой и изолированной функциональной области, проблемы с коммуникациями между подразделениями [30], однако функциональный принцип может быть вполне эффективен при правильной организации небольших типовых проектов [3].

Функциональный подход к построению организационной структуры является антиподом проектного подхода, так как функциональная структура фактически блокирует возможность работы в межфункциональной области, ориентированной на конечный результат с наименьшими временными затратами на коммуникации.

При наличии проектной структуры, руководители проектов формируют команду проекта из сотрудников различных функциональных подразделений. Проектная организационная структура обладает следующими характеристиками [3]:

 Работа в межфункциональной деятельности;

 Деятельность ограничена временными рамками проекта;

 Преобладание горизонтальных связей;

 Высокая степень неопределенности присущая любой проектной деятельности;

 Менее четко прописаны полномочия сотрудников проекта;

 Выполнение масштабных, длительных, сложных и ресурсоемких проектов, связанных с инновационной деятельностью;

 Проектная премия - основная составляющая дохода сотрудника.

Однако и у проектного подхода есть ряд своих недостатков, а именно недостаточная степень контроля и регламентации, а также нечетко прописанное распределение ответственности, появляющиеся в силу работы в межфункциональной области [8]. Тем не менее наличие методологии управления проектами в организации, использующей проектную организационную структуру, позволяет нивелировать данные недостатки и сопутствующие им угрозы.

Как можно заметить, и у проектного и функционального подхода есть свои преимущества и недостатки, которые могут затруднить или облегчить деятельность организации на пути к достижению поставленного результата, и во многом от выбора организационной структуры зависит дальнейших успех организации. Тем не менее, выбор не ограничивается двумя данными структурами, ведь, как уже говорилось ранее, существует еще матричная организационная структура, которая является оптимальным пересечением функциональной и проектной структуры. Матричная структура бывает трех типов [3]:

 Слабая матрица, которая характеризуется слабой властью проектного менеджера, так как большинство полномочий находится у функционального руководителя, а также минимальным объемом доступных ресурсов организации;

 Сбалансированная матрица, для которой характерно разделение ответственности и полномочий между проектным и функциональным руководителем в равной пропорции, а также возможность привлекать до 60% всех ресурсов организации;

 Сильная матрица, в которой основной властью наделен руководитель проектов, с возможностью привлечения в проекты от 50 до 95% ресурсов организации.

Таким образом, функциональный подход может применяться при организации небольших типовых проектов, проектный подход в случае выполнения длительных и масштабных проектов, а для промежуточных ситуаций стоит применять матричные подходы.

Только после построения организационной структуры возможна разработка других элементов КСУП, таких как методология управления проектами, информационная система управления проектами и проектный офис.

1.2.3 Информационная система управления проектами

Информационная система управления проектами (далее - ИСУП) это один из важнейших компонентов КСУП, которая представляет собой инструмент автоматизации проектной деятельности в организации [10], настраивающийся под требования и нужды компании.

ИСУП позволяет повысить эффективность проектного управления за счет поддержания практически всех процессов управления проектом на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Данная система позволяет организации [3]:

 Автоматизировать оборот всех документов внутри компании;

 Автоматизировать управление задачами по планированию и контролю хода проекта;

 Создать и вести архив по всей проектной информации;

 Эффективно управлять всеми ресурсами проекта;

 Создать эффективный инструмент для коммуникаций между участниками проекта;

 Оптимизировать портфель проектов.

Если на стадии инициации проекта важны программы, позволяющие рассчитать основные показатели проекта и оценить насколько эффективными окажутся инвестиции в проект, то на следующих стадиях проекта необходимы программы, позволяющие обеспечить календарное планирование, контроль ведения работ проекта, эффективный обмен информацией, и именно такой программной и является ИСУП. По результатам опроса PM Expert [36] наиболее известными и популярными программами для внедрения ИСУП в России являются Microsoft Enterprise Project Management и Oracle Primavera.

1.2.4 Проектный офис

В литературе по управлению проектами особое внимание уделяется необходимости внедрения в рамках КСУП офиса управления проектами (ОУП), как структуры, стандартизирующей процессы по руководству проектами, осуществляющей обмен ресурсами, инструментами и методологиями. В организациях ОУП может иметь поддерживающую, контролирующую или же руководящую функцию в зависимости от степени контроля над проектами [30]. Проектный офис - это организационная структура, которая отвечает за обеспечение организационного и методологического проектного управления [20]. Его деятельность в первую очередь направлена на упорядочивание и развитие деятельности по ведению проектов внутри компании. Исходя из целей и размеров организации, а также целей, которые будут стоять перед проектным офисом формируется состав проектного офиса. Как правило данный состав включает в себя руководителя, методолога и специалиста по планированию и отчетности, однако в крупных компаниях с развитым проектным управлением в проектном офисе существует большее количество должностей.

Например, таких как: аудитор проектов, менеджер по проектному обучению, специалист по портфельному управлению, куратор проектов и т.д.

К основным функциям проектного офиса относят [3]:

 Разработка методологии управления проектами и контроль над ее соблюдением;

 Формирование реестра проектов и создание сводной отчетности по ним;

 Помощь в планировании и реализации проектов по запросу от проектной группы или на постоянной основе;

 Аудит проектов;

 Развитие и модернизация КСУП;

 Обучение проектному управлению.

1.3 Подходы к разработке и внедрению КСУП

Существует большое множество различных подходов к разработке и внедрению КСУП. Так, например, в исследовании Greenhalgh T. [19] выделяются четыре основных подхода к внедрению КСУП:

. Пассивное распространение проектных практик в организации, основанное, прежде всего, на социальных связях и обмене опытом между сотрудниками с разной степенью компетентности в области управления проектами;

. Активное и целенаправленное распространение проектных практик, инструментов и методов организации деятельности, убеждение персонала в необходимости обучения;

. Планируемое внедрение КСУП, подразумевающее детальную проработку методологии, бизнес-процессов, а затем активное распространение;

. Рутинализация, подразумевающая институционализацию процессов управления проектами, стандартное и всеобщее использование.

Тем не менее, несмотря на то, что, как было сказано ранее, таких подходов встречается много, в целом все эти подходы можно выделить в два основных: комплексный и итерационный.

Использование итерационного подхода делает процесс построения КСУП более плавным, при этом с меньшим сопротивлением. Происходит это за счет постепенного точечного внедрения отдельных проектных практик в организацию. Однако использование данного подхода может растянуть внедрение на длительное время.

Комплексный подход, в отличие от итерационного, ориентирован на совместное и единовременное внедрение процессов управления проектами, что позволяет построить внедрить КСУП с более высокой скоростью. Тем не менее использование данного подхода может привести к риску неприятия новой системы [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение КСУП может отличаться уровнем формализации, и сталкиваться с разным уровнем сопротивления, иметь разную скорость внедрения в зависимости от выбранного подхода.

Что касается способов внедрения, то в работе Perez-Ezcurdia и Marcelino-Sadeba [27] описываются два основных типа таких способов:

 Up-bottom (построение КСУП «сверху-вниз»), основанная на использовании и внедрении существующих методологий управления проектами (PMBoK, PRINCE2, P2M, НТК) в организацию;

 Bottom-up (построение КСУП «снизу-вверх»), подразумевающая собственное построение методологии управления проектами на основе потребностей компании, что с одной стороны позволяет учесть специфику компании, но с другой значительно повышает вероятность ошибок.

.3.1 Этапы построения КСУП

По мнению Маузра.И [6] построение КСУП начинается с введения в организационную структуру компании проектных образований или же полная смена данной структуры на проектную, после чего руководство компании должно определить, является ли проектная структура второстепенной, как в случае слабой матричной структуры, или же ведущей, как в случае проектной структуры организации. Таким образом, организационная структура может быть создана для реализации незначительного числа проектов и являться «выделенной» по отношению к материнской организации, перейти в форму «управления по проектам», что подразумевает глубокую взаимосвязь с материнской структурой или же осуществить полную интеграцию проектного подхода в организацию посредством внедрения принципа «всеобщего управления проектами».

Следующим этапом в построении КСУП является формирование методологи, схем бизнес-процессов, нормативных документов и шаблонов, которые позволят описать основные принципы работы, визуализируют их для облегчения восприятия персоналом, а также позволят сократить время выполнения некоторых процессов за счет их автоматизации.

На следующем этапе необходимо решить вопросы по формированию представления о новой системе и созданию проектных команд, что требует от менеджмента знаний в области управления проектами, наличия опыта в исполнении, а также личностных компетенций, которые обеспечат успешность в работе с командой. Кроме того, руководителям необходимо перестроить стиль мышления у подчиненных, и перестроить их на работу в команде в рамках проектной деятельности.

Еще одно видение последовательности этапов построения КСУП было предложено в работе Shi Q. [31] и выглядит оно следующим образом:

. Переориентация организационной структуры на проектную, оценка соответствия новой структуры стратегическим целям организации, распределение и оптимизация ресурсов с учетом выбранной организационной структуры;

. Построение офиса управления проектами, создающего методологию управления проектами и контролирующего управление проектами в организации;

. Оценка принятия сотрудниками новой методологии и объяснение значимости смены способа управления, планирование и осуществление программ подготовки персонала;

. Оценка наличия в компании возможностей карьерного роста, построение прозрачных критериев его осуществления.

Данные шаги по построению КСУП выделенные Shi Q. подразделяются на «жесткие» и «мягкие», где «жесткими» шагами являются те, что требуют детального планирования и строгого соответствия плану, например, построение методологии, обучение персонала и построение ключевых бизнес-процессов. В свою очередь «мягкими» шагами являются те, что требуют некой гибкости, например, процесс построения корпоративной культуры, изменяющийся под воздействие организационных факторов.

В работе Богданова В. [3] предложена другая схема построения КСУП, являющейся стандартной в российских компаниях:

. Определение организационной структуры с учетом потребностей организации и доступных ресурсов;

. Подготовка команды;

. Разработка нормативно-методологической базы;

. Автоматизация бизнес-процессов;

. Обучение сотрудников основам управления проектами, терминологии, методологии и основным инструментам, формирование общего видения результатов.

Ключевое отличие данного подхода в том, что данные шаги могут выполнятся параллельно друг другу, а также допускаются отступления от установленного порядка выполнения этапов.

Также необходимо помнить, что после внедрения КСУП начинается период развития и полной адаптации системы. Богданов В. [3] выделял 4 основных этапа для успешной адаптации КСУП в организации:

. Проведение учета всех проектов с сопутствующими им атрибутами, составление реестра;

. Отслеживание и мониторинг проектов, фиксирование и эскалация проблем за счет развития систем информационного обмена;

. Определение и учет всех доступных ресурсов, их развитие и повышение эффективности управления за счет ведения отчетности и анализа динамики всеми участниками проектов для выявления причин отклонений и будущей балансировки;

. Постоянный анализ потенциальных угроз и корректировка действий на основе предвидения.

Таким образом, основываясь на всем выше сказанном можно составить обобщённый список принципов, необходимых для успешного построения КСУП:

 Необходимо поэтапно внедрять компоненты КСУП от простого к сложному для обеспечения понимания персоналом и адаптации к изменяющимся условиям;

 Методология КСУП должна учитывать и базироваться на особенностях компании;

 При создании нормативно-методологической базы необходимо избегать формализма, а для этого следует не перегружать её стандартами и правилами;

 Следует активно привлекать топ-менеджмент и персонал в процесс построения КСУП;

 Требуется постепенно обновлять методологию и постоянно совершенствовать ее в ответ на изменения;

 Если уровень зрелости компании в области управления проектами недостаточен, то следует привлечь консультантов и дополнительное обучение сотрудников, чтобы избежать рисков неэффективности, внедренной КСУП.

.3.2 Факторы успеха внедрения КСУП

Успех от внедрения КСУП выражается в дальнейшей эффективности осуществления проектов, а именно в максимизации ценности при соблюдении тройственного ограничения. Данный критерий является показателем успешности проекта, так как это наиболее простой способ оценки, не требующих значительных затрат, и при этом отражающий основные требования к проекту [29]. Тем не менее, некоторые специалисты не ограничиваются лишь только данным критерием и расширяют перечень критерии успеха проекта, включая в него, например, такие как: удовлетворенность различных стейкхолдеров проекта, клиентов, заказчика, команды проекта [14].

Помимо всего прочего оценка успеха реализации проектов может проводиться как использованием качественных, так и количественных методов. Качественные методы базируются на экспертной оценке, а именно на введении ключевых факторов успеха и дальнейшем сравнении фактических значений с планируемыми на основе мнения экспертов. В свою очередь количественные методы используют более конкретизированные и измеримые параметры для оценки, такие как чистый дисконтированный доход, индекс прибыльности, рентабельность инвестиций, срок окупаемости проекта, АВС анализ и многое другое [32].

Что касается определения успеха внедрения КСУП, то многие авторы выделяют важность процедуры стимулирования персонала в силу того, что организация всегда воспринимается в первую очередь, как социально обобщенная группа. Таким образом процедуры стимулирование персонала, самого главного человеческого ресурса, позволяет достигнуть согласованности действий персонала и их всесторонней поддержки внедрения КСУП.

Таким образом, факторами, обеспечивающими успех построения КСУП, являются [1]:

 Привлечение персонала к разработке нормативно-методологической базы, обеспечивая тем самым соответствие методологии реальным потребностям организации, а также принятие КСУП;

 Внедрение методологии по контролю работы каждого сотрудника, где четко прописана индивидуальная ответственность каждого сотрудника за результаты, позволяя при этом назначить для каждого сотрудника зону ответственности во время декомпозиции работ;

 Формирование и внедрение методов учета агрегированных показателей и итоговых результатов;

 Формирование эффективной системы бонусов, обеспечивающей соотношение вознаграждения и индивидуального вклада сотрудника;

 Поддержание «режима сотрудничества» между функциональной и проектной структурами.

Помимо выше перечисленных факторов успеха внедрения КСУП, в работе Gemuenden H. G., Lechler T. [17] авторами выделятся такой немаловажный фактор, как активная поддержка топ-менеджмента в разработке и адаптации КСУП, что позволяет на примере личной инициативы подтвердить важность внедрения системы, а также гарантировать всестороннюю поддержку. В свою очередь делегирование обязанностей по поддержке на сотрудников напротив приводит к снижению поддержки, поскольку воспринимается персоналом как низкоприоритетный процесс. Тем не менее, одной лишь поддержки и привлечения топ-менеджмента недостаточно, так как руководство зачастую не имеет информации о специфики работы отдельных подразделений, в связи с чем руководству необходимо сотрудничать с проектными командами. Также особое внимание при построении КСУП следует уделять формированию каналов связи и способам передачи информации.

Помимо общего видения при внедрении КСУП внимания требуют также такие аспекты как: методология оценки соответствия требованиям конечных результатов [13], подбор, обучение и частичная смена персонала в случае необходимости, ориентация в первую очередь на факторы взаимодействия со внешней средой [23], определение методологии оценки рисков [26], значимости внедрения информационной системы [18], приоритезация проектов и распределения ресурсов.

Belassi W., Tukel O. [12] основные факторы успешности внедрения КСУП разделяли на четыре основных категории:

 Факторы, относящиеся к проектам, методам их выбора, распределения ресурсов, определения процессов и автоматизации;

 Факторы, связанные с глубиной вовлечения персонала и менеджмента в процесс разработки КСУП и понимание этого процесса;

 Факторы, связанные с определением структурных подразделений;

 Факторы внешней среды организации.

В дополнение к этому в исследовании Fernandes G., Ward S., Araújo M. [16] о влиянии ключевых факторов успеха внедрения КСУП на дальнейший успех реализации проектов, авторами был выделен список факторов, представленный в порядке убывания по оказываемому влиянию на успешность реализуемых проектов, что позволяет определить, какие из факторов носят первостепенный, а какие второстепенный характер.:

. Демонстрация значимости внедрения системы и ее возможностей сотрудникам;

. Специальное обучение менеджмента и персонала;

. Анализ ответной реакции на изменения на всех этапах построения КСУП;

. Постепенный характер внедрения системы;

. Проработка систем оценки соответствия требованиям;

. Вовлечение всех стейкхолдеров во внедрения системы;

. Быстрое привлечение к использованию введенных техник;

. Разработка программ мотивации;

. Обязательный характер адаптации принятых решений;

. Построение методологии и использование с уже существующими техниками в организации;

. Использование межличностных каналов;

. Предварительная симуляция новшеств;

. Построение системы, предполагающей постоянное изменение;

. Поддержка со стороны менеджмента;

. Учет факторов внешней среды.

.4 Зрелость проектного управления в организации

От качества и степени развития КСУП зависит успешность реализуемых проектов в данной организации. Таким образом, если компания планирует внедрение КСУП, то необходимо проанализировать сильные и слабые стороны компании, выявить проблемы и ошибки, а также разработать методы по их устранению. Однако, чтобы все это было возможно сделать, организации необходимо оценить текущий уровень зрелости проектного управления.

Под зрелостью проектного управления понимается способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение её стратегических целей [35]. Для оценки существующего в компании уровня зрелости проектного управления используются различные модели, так, например, согласно стандарту ISO [37] под моделью зрелости подразумевается модель, отражающая необходимые элементы эффективных процессов и описывающая путь постепенного улучшения от незрелых процессов к регламентированным зрелым процессам с повышенными качеством и эффективностью.

Модели оценки зрелости могут быть качественными и количественными. Отличие их в том, что качественные модели проверяют наличие или отсутствие определенных характеристик процессов, тогда как количественные модели количественно оценивают степень соответствия тем или иным требованиям.

В дополнение к этому в работе Малининой М. [7] была предложена классификация моделей зрелости, разделяющая все модели зрелости на три типа:

. Уровневые, в которых достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней. Уровневые модели определяют четыре-пять уровней зрелости и требуют, чтобы выделенные в рамках данной модели показатели зрелости были приведены к значениям, соответствующим каждому уровню;

. Непрерывные, в которых набор возможностей предлагает определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области. При этом под зрелостью понимается бесконечный процесс совершенствования организационного управления проектами. Непрерывные модели описывают процесс, который позволяет организации достичь желаемого, к примеру, определить набор возможностей для дальнейшего развития, что приведет к эволюции организации, и она станет более зрелой;

. Лепестковые, в которых каждая характеристика, определяющая зрелость компании в области организации управления проектами, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик.

Что касается самих моделей, то на практике наибольшей популярностью пользуются следующие модели:

1. Модель зрелости организационного управления проектами - Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами;

2. Модель зрелости управления проектами - Project Management Maturity (РМ Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли;

3. Модель зрелости управления проектами - Project Management Maturity Model (PMMM), разработанная немецким учёным Г. Керцнером;

4. Модель зрелости IPMA Delta, разработанная национальной ассоциацией управления проектами.

.4.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами

Данная модель представлена в виде стандарта и включает в себя свод знаний, базы лучших практик и инструментария. База лучших практик имеет три направленности (проект, программа, портфель проектов), четыре уровня формализации проектов (процессы стандартизированы, измеряемы, управляемы и оптимизируемы), а также соответствуют одной из групп процессов управления проектами (инициация, планирование, выполнение, контроль, завершение) в соответствии с руководством РМВОК [24]. Данная модель включает четыре основных элемента:

 качество процессов;

 среда организации;

 культура организации;

 воплощение стратегии.

К каждому элементу применяется модель качества: стандартизация, измерение, контроль и усовершенствование. Таким образом, каждый процесс после применения модели качества воплощается в четыре лучшие практики. Уровень зрелости организации оценивается по тому, обладает ли организация всеми необходимыми возможностями и в какой мере процессы, используемые в организации, приближаются к уровню лучших практик.

.4.2 Project Management Maturity (РМ Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли

Данная модель предполагает количественную оценку зрелости проектного управления и представлена в виде пяти ступеней, отражающих эволюцию процессов управления проектами в компании [9]:

 1-я ступень - начальная. Характеризуется отсутствием формально принятых процедур управления проектами, планированием работ проекта по качеству/срокам/стоимости, процессы управления проектами полностью непредсказуемы и слабо контролируемы;

 2-я ступень - индивидуальное планирование проектов. Характеризуется применением отдельных неформализованных процедур управления проектами, планирование и управление проектами разнится от проекта к проекту;

 3-я ступень - управление. Характеризуется частичной формализацией процессов проектного управления и использование базовой системы планирования и управления проектами в компании;

 4-я ступень - интеграция. Характеризуется полной формализацией и утверждением всех процессов управления проектами, а также документированием всей информации по проектам компании;

 5-я ступень - совершенствование. Характеризуется постоянным улучшением процессов управления проектами в компании.

В рамках данной модели по различным областям знаний и фазам проекта опрашиваются сотрудники компании, которые выбирают один из возможных вариантов ответа, затем вычисляется среднее значение состояния процессов по всем областям знаний управления проектами.

1.4.3 Project Management Maturity Model (PMMM), разработанная Г. Керцнером

Данная модель также, как и модель РМ Maturity представлена в виде пяти уровней, однако использует качественную оценку зрелости проектного управления компании [5]:

 1-й уровень - общая терминология. Управление проектами присутствует, однако каждый руководитель видит и осуществляет управление по-своему;

 2-й уровень - общие процессы. Руководители ведут проекты примерно в одном ключе, есть разрозненная документация, однако единый утвержденный стандарт по управлению проектами, как и какой-либо контроль за этим, отсутствует;

 3-й уровень - общая методология. Руководители проекта придерживаются единой регламентной документации, существуют механизмы контроля за соблюдением данного регламента;

 4-й уровень - бенчмаркинг. Появляется проектная аналитика проектов/групп проектов/менеджеров проектов, проходит аудит бизнес-процессов организации;

 5-й уровень - постоянное улучшение. Проектной офис регулярно проводит аудит методологии проектного управления организации с целью её усовершенствования.

Модель предполагает, что некоторые уровни должны и могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остаётся неизменным.

.4.4 IPMA Delta

Данная модель также представлена в виде пяти уровней зрелости, представляющих эволюцию проектного управления в компании [34]:

 1-й уровень - начальный. Достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Нет единого стандарта для всей организации, управление портфелями проектов и программами в целом неудовлетворительно. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области;

 2-й уровень - определённый. Существуют определенные стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов (ППП), структуры и процессы управления проектами используются эпизодически на отдельных проектах;

 3-й уровень - стандартизированный. Существуют процессы, структуры и стандарты управления (ППП), которые в основном применяются в организации (нет полного охвата и интеграции);

 4-й уровень - управляемый. Существуют стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства (полный охват и интеграция);

 5-й уровень - оптимизируемый. Существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации, контролируются руководством и постоянно совершенствуются.

Для оценки уровня организационной зрелости с помощью данной модели, компания должна отвечать следующим требованиям:

 Наличие проектного управления в компании (проекты, программы, портфели);

 Наличие корпоративного стандарта по управлению проектами, программами и портфелями;

 Наличие процессов управления проектами, программами и портфелями;

 Наличие обученных и сертифицированных специалистов и руководителей компании в соответствии с методологией International Project Management Association (IPMA).

.5 Особенности проектного управления в киберспорте

Как уже было отмечено ранее, активное становление и развитие киберспортивной отрасли начался после 2011 года, когда компания Valve организовала первый в истории киберспортивный турнир «The International» с призовым фондом в 1 млн.$. Киберспорт, как и спорт во многом похожи, однако у них есть два ключевых отличия, которые одновременно являются преимуществом для одной сферы, и недостатком для другой:

. «Большой спорт», например, футбол, это достояние всего человечества, а киберспортивная дисциплина всегда принадлежит конкретному лицу, а именно конечным правообладателям - создателям игры. Так популярные дисциплины «DOTA 2»/ «Counter-Strike» принадлежат Valve, «League of Legends» принадлежит Riot Games, «Overwatch»/ «Hearthstone» принадлежит Blizzard. Поэтому если данные организации перестанут поддерживать свою игру, либо же установят монопольное право на проведение турниров лишь ими самими, то это может очень сильно ударить по рынку, так как проекты в данной отрасли смогут осуществлять лишь данными организациями.

. Доступность просмотра киберспортивных трансляций гораздо выше, чем обычных спортивных трансляций. Так, например, чтобы показывать испанскую «La League» на территории Российской Федерации на русском языке, телеканал обязан купить права, затем создать контент и продать зрителю подписку. А в киберспортивной трансляции нет никаких ограничений, зритель может просто зайти с территории любой страны и посмотреть трансляцию на любом доступном языке.

Основной источник доходов в киберспорте, как и во многих видах спорта, это доходы от рекламы. Однако киберспорт предоставляет многим компаниям выход на аудиторию, на которую сложно выйти через традиционные каналы рекламы, прежде всего такими компаниями являются производители компьютерной периферии и компьютерные комплектующие (ASUS, Razer, Microsoft, Intel, NVIDIA), однако в последние два года на рынок стали приходить и довольно крупные игроки (RedBull, Coca-Cola, Yota, Тинькофф).

Что касается проектов, осуществляемых в киберспорте, то ключевыми, которые развивают данную отрасль, являются организация и проведение киберспортивных турниров как «online», так и «offline». Поэтому для управления проектами в киберспорте характерны такие же признаки, как и для управления проектами в области организации мероприятий: ограниченность сроков создания проекта, уникальность мероприятий, а также действие в условиях ограниченности ресурсов [15].

Также и стадии жизненных циклов проектов киберспортивной и ивент-сферы полностью похожи: инициирование, планирование, осуществление работ, проведение мероприятия (как отдельная фаза), завершение. Ключевыми процессами в организации мероприятий, в соответствии со стандартом по управлению проектами в сфере организации и проведении мероприятий согласно Event Management Body of Knowledge (EMBoK) [15], являются:

 Организация мероприятия, так как в результате данного процесса осуществляется распределение ресурсов, что также играет немаловажную роль в успешности проекта

 Коммуникация, так как отсутствие эффективных каналов коммуникаций может поставить под удар успех осуществления проекта

 Составление и контроль расписания, так как перенос конечной даты проведения мероприятия фактически означает провал проекта

 Анализ и управление рисками, так как в процессе организации и проведение мероприятия может возникать множество маловероятных или незначимых рисков, которые, при отсутствии управления ими, могут вырасти до катастрофических масштабов и сорвать проведение мероприятия

 Отдельный процесс, который выделяется в EMBoK, это маркетинг, который во многом определяет то, сколько человек «воспользуется» вашим проектом, так как неважно насколько качественно вы организовали и провели мероприятие, если на нем не было очень малое количество людей, если только так не было задумано с самого начала

В работе O’Toole W. [25] по результатам анализа компаний, работающих в области организации мероприятий, и мнения специалистов, работающих в данной отрасли, было выявлено, что в сфере организации мероприятий высокую значимость придают следующим областям знаний: управление содержанием, управление интеграцией, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление стейкхолдерами.

Однако имеющаяся литература по управлению проектами в ивент-сфере не полностью позволяет учесть специфику управления проектами в сфере организации киберспортивных мероприятиях. Так, например, опираясь на собственные наблюдения, а также глубинные интервью и встречи с ключевыми игроками киберспортивного рынка, в порядке убывания автором были выделены наиболее значимые области знания управления киберспортивным проектами:

. Управление расписанием;

. Управление качеством;

. Управление содержанием;

. Управление стоимостью;

. Управление коммуникациями;

. Управление рисками;

. Управление закупками.

Глава 2. Разработка корпоративной системы управления проектами для компании «EsForce»

.1 Анализ компании «EsForce»

.1.1 Общая характеристика компании «EsForce»

Компания «EsForce» это вертикально-интегрированный международный холдинг, который является лидером киберспортивной индустрии на всей территории СНГ, а также одним из самых больших киберспортивных компаний в мире. Данная компания присутствует на киберспортивном рынке с 2003 года, и до 2015 года носила название Virtus.Pro Group. В 2015 году, когда от USM Holding инвестировали в него 100 млн. долл. США образовался холдинг «EsForce».

Холдинг «EsForce» представлен в четырех странах, где имеет свои автономные офисы:

 В России холдинг имеет офисы в Москве и Санкт-Петербурге;

 В Украине холдинг имеет офис в Киеве;

 В Германии холдинг имеет офис в Кёльне;

 На Кипре холдинг имеет офис в Лимассоле.

В структуру холдинга входят:

 RuHub - студия обеспечения трансляций и видеопродакшена, занимающаяся производством как отдельных видеосюжетов про киберспорт, так и регулярных передач. Данное направление обеспечивает холдингу более миллиарда просмотров за год и 80 миллионов часов просмотров в год;

 Ведущие киберспортивные клубы, такие как SK Gaming, Virtus.Pro, Natus Vincere. Данные клубы являются одними из самых титулованных [33] в мире, что обеспечивает холдингу большую популярность на мировой арене и с каждым годом привлекает все большую аудиторию;

 FragStore - международная компания, которая производит одежду и аксессуары для киберспорта, а также обеспечивает их дистрибуцию в 15 странах;

 Epic Esports Events- направление холдинга, организующее серию офлайн-турниров Epicenter в Москве, а также серию онлайн-турниров GOCL и D2CL по «Counter-Strike: Global Offensive» и «DOTA 2».;

 Yota Arena - одна из крупнейших в мире площадок для проведения киберспортивных турниров, открытие которой состоится 19 мая 2017 года. Включает в себя как киберспортивную арену, так и целый развлекательный комплекс площадью 5000 м2 и вместимостью более 1000 человек.

Ключевыми направлениями деятельности организации являются:

 поддержание и развитие медиа-ресурсов. Примером проекта по данному направлению является модернизация крупнейшего киберспортивного сайта cybersport.ru;

 организация и проведение киберспортивных мероприятий. Примером проектов по данному направлению является проведение турниров серии Epicenter, GOCL и D2CL;

 проведение киберспортивных трансляций по дисциплинам «Counter-Strike: Global Offensive», «DOTA 2», «Overwatch», «Hearthstone». Примером проектов по данному направлению служит строительство и организация работы студий на каждое кибер-событие;

 организация продаж магазинов FragStore. Примером проектов по данному направлению служит открытие новых точек продаж;

 обеспечение качественных условий подготовки для своих киберспортивных клубов. Примером проектов по данному направлению является организация и проведение буткемпов - тренировочных процессов на временных базах, где располагаются команды перед каждым крупным и значимым киберспортивным турниром;

 Создание и развитие мобильных приложений и сайтов. Примером проектов по данному направлению служит создание мобильного приложения Well Played для платформ Android и iOS.

К текущей проектной деятельности компании относятся:

 Проведение киберспортивных турниров. Доля в общей проектной деятельности 40%.

 Проведение киберспортивных трансляций. Доля в общей проектной деятельности 30%.

 Организация буткемпов для команд. Доля в общей проектной деятельности 20%.

 Разработка мобильных приложений и сайтов. Доля в общей проектной деятельности 10%.

Все проекты компании «EsForce» проводятся в московском офисе.

.1.2 Текущая организационная структура компании «EsForce»

Организационной структура «EsForce» линейно-функциональная, с элементами штабной структуры. Тип организационной структуры (Рис.1) был определен, на основе следующих наблюдаемых нами характеристик:

 Деление на отделы по функциональному признаку;

 Единоначалие и линейное подчинение;

 Наличие советников-экспертов, компетентных в вопросах специфики киберспортивной отрасли, несущих консультативную функцию в решении ключевых вопросов и подчиняющиеся генеральному директору.

Высшим органом управления является управляющий партнер, он же со-основатель холдинга, осуществляющий разработку и контроль исполнения стратегии развития холдинга, и его общее руководство.

В прямом подчинении у управляющего партнера находится подразделение Epic Esports Events, занимающееся организацией и проведением турниров по игровым дисциплинам «DOTA 2» и «Counter-Strike: Global Offensive».

Также в прямом подчинении у управляющего партнера находится генеральный директор компании «EsForce», занимающийся руководством и контролем за деятельностью подразделений. В свою очередь в прямом подчинении у генерального директора находятся девять подразделений, которыми управляют функциональные руководители и их заместители, в подчинении у которых находятся стальные сотрудники. Схема организационной структуры представлена на рис. 1.

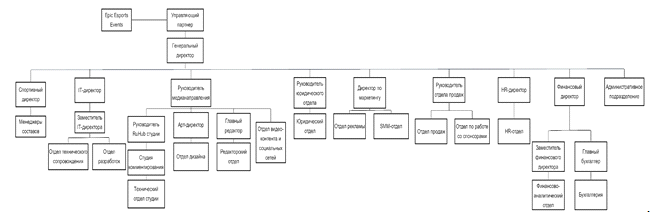
 

Рисунок 1 Организационная структура компании «EsForce»

Представленные на схеме подразделения имеют следующие функции (Табл. 1):

Таблица 1 Описание направлений деятельности функциональных подразделений

|  |  |
| --- | --- |
| Основные подразделения | |
| Epic Esports Events | разработка концепции киберспортивных турниров; привлечение команд-участниц турнира; сопровождение команд-участниц на протяжении всего турнира; организация и проведение турниров; поиск и работа с подрядчиками; поиск и привлечение спонсоров на турнир; поиск и заключение договора с площадкой проведения турнира. |
| Спортивное подразделение | организация процессов тренировок команд, которыми владеет холдинг; поиск и отбор игроков в команды; организация буткемпов; сопровождение и администрирование команд на турнирах; контролирование исполнения обязанностей игроков. |
| Маркетинговое подразделение | развитие клиентской базы; контроль проведения мероприятий и анализ их эффективности; разработка и заказ рекламно-информационных материалов, полиграфии; мониторинг конкурентной среды; сбор статистических данных по проведенным киберспортивным турнирам; планирование и продвижение всех медиа-ресурсов компании; разработка и контроль реализации промо-материалов для продуктов, работа и коммуникация с медиа подразделением. |
| Отдел разработок | модернизация существующих сайтов и создание новых; разработка мобильных приложений в нуждах компании. |
| Медиа-подразделение | освещение киберспортивных мероприятий; обеспечение работоспособности трансляций; оборудование и обеспечение функционирования студий для трансляции; разработка дизайна проектов по запросам подразделений компании; ведение всех медиа-ресурсов компании; написание новостей, подготовка обзорных статей и подборок на актуальные темы; ведение текстовых репортажей с турниров; проведение интервью с игроками; модерирование обсуждений на сайтах; создание видео-контента для социальных сетей; администрирование социальных сетей, ежедневное общение с аудиторией. |
| Отдел продаж | сопровождение и развитие существующих клиентов, контроль исполнения спонсорских обязательств; подготовка спонсорских отчетов; упаковка и продажа спонсорских пакетов под задачи и цели клиентов; подготовка коммерческих предложений; разработка предложений по развитию продуктов. |
| Подразделение управления персоналом | поиск и привлечение сотрудников; разработка систем мотивации персонала; составление и заключение договоров с сотрудниками и игроками команд; кадровое делопроизводство. |
| Обеспечивающие подразделения | |
| Юридическое подразделение | составление и заключение договоров по основным и поддерживающим направления деятельности компании; обеспечение юридической безопасности компании. |
| Административное подразделение | прием/распределение входящих звонков; обеспечение жизнедеятельности офиса: заказ канцелярских и продовольственных товаров; взаимодействие с арендодателем; обеспечение чистоты и порядка в офисе. |
| Финансовое подразделение | работа с первичной документацией; работа с авансовыми отчетами сотрудников компании, составление реестра платежей; работа с банками; взаимодействие с аудиторами, составление сводов и примечаний отчетности по международным стандартам финансовой отчётности(МСФО); подготовка управленческой отчетности и бюджетирования; аккумулирование данных о собственном имуществе и обязательствах компании. |
| Отдел технического сопровождения | обеспечение функционирования сайтов, принадлежащих холдингу; обеспечение работы техники в холдинге, разработка информационной инфраструктуры холдинга. |

2.1.3 Определение состава стейкхолдеров компании «EsForce»

На основе данных, полученных в ходе глубинных интервью, было выявлено, что компания не составляет реестр стейкхолдеров и не осуществляет мероприятия по управлению ими, однако качество управления стейкхолдерами во многом определяет успешность проекта, так как отсутствие взаимодействия с одной из групп стейкхолдеров проекта может привести к появлению или реализации рисков, способных нанести вред проекту. Так, например, в результате отсутствия мероприятий по управления такой группой стейкхолдеров как турнирные операторы были сорваны сроки проведения открытых квалификаций к турниру Epicenter.

Таким образом, нами были выделены ключевые стейкхолдеры компании «EsForce», которые могут повлиять, либо заинтересованы на осуществление проектов компании:



Рис. 1 Матрица стейкхолдеров компании «EsForce»

Таким образом, турнирные операторы, которые являются конкурентами компании, имеют высокий уровень власти. То, как именно они развиваются, какие и в какое время услуги и продукт могут предложить может значительно сказаться на успешности проектов и соответственно на выручке компании. Поэтому компании необходимо внимательно следить за деятельностью и анонсами новых продуктов данных организаций, перенимая удачные новшества и обмениваться календарными графиками турниров.

Подрядчики компании в свою очередь также имеют высокий уровень власти и средний уровень заинтересованности, так как от своевременности и качества выполненных работ с их стороны зависит успешность организуемых турниров компании. Поэтому компании необходимо контролировать деятельность подрядчиков, вовремя обмениваться информацией о состоянии работ и вовлекать их в процесс планирования некоторых работ проекта.

Учредители имеют наивысший уровень власти и уровень заинтересованности, так как от их решений будет зависеть то, будет реализован проект или нет. Соответственно компании необходимо удовлетворять все их потребности, информировать о состоянии проектов, проводить регулярные встречи.

Федерация компьютерного спорта (ФКС) и СМИ имеют средний уровень власти и заинтересованности. Законы и поправки, принятые ФКС могут оказать влияние на проекты, связанные с проведением турниров и проектов, связанных с командами, которыми владеет компания, соответственно компании необходимо отслеживать все нововведения со стороны ФКС и адаптироваться к ним, а также поддерживать связь с ФКС в целях лоббирования своих интересов. Касательно СМИ, то они во многом формируют имидж и узнаваемость компании, соответственно компании следует вести обоюдное сотрудничество и размещение информации друг о друге, что будет выгодным для обеих сторон.

Персонал и клиенты - это та группа, которая заинтересована в услугах и деятельности компании, соответственно они имеют средний уровень власти и высокий уровень заинтересованности. Основными клиентами компании являются рекламные агентства и организации, заказывающие рекламу на медиа-ресурсах компании, соответственно компании необходимо удовлетворять запросы своих клиентов, информировать их о новых предложениях. Для персонала компании необходимо проводить корпоративные мероприятия для сплочения коллектива и встречи с руководящим аппаратом компании в целях разъяснения дальнейшего направления развития компании, что позволит сотрудникам лучше понимать что и для чего они делают и почувствовать свою причастность к процессу.

Киберспортивные команды имеют низкий уровень власти и средний интерес к компании. Компании следует проводить совместные тренировки с данными командами, что будет выгодным для обеих сторон, так как с одной стороны это позволит лучше подготовиться командам к турнирам, а также создаст дополнительный информационный повод для киберспортивных СМИ.

Зрители трансляций и фанаты команд, которыми владеет компания, имеют низкий уровень власти и высокий интерес, соответственно компании необходимо информировать их о новых проектах компании, привлекать к обсуждению на медиа-ресурсах и стараться заручиться их поддержкой, что позволит повысить уровень лояльности к брендам компании.

.1.4 Оценка уровня зрелости компании «EsForce»

Перед внедрением КСУП в компании необходимо оценить уровень её организационной зрелости, то есть степень, в которой компания применяет организационное управление проектами. Помимо этого, определив уровень зрелости организации, можно будет определить степень и характер сопротивления внедрения КСУП.

Автором было проведено качественное и количественное исследование с целью подтверждения 2 уровня организационной зрелости компании «EsForce» - общие процессы. В исследовании приняло участие 10 человек, представляющих собой высшее руководство московского офиса «EsForce» и членов проектных команд. Решение сосредоточиться лишь на московском офисе обусловлено тем, что именно в московском офисе реализуются проекты компании, остальные офисы в других городах несут поддерживающую и представительскую функцию. Анкета с инструкцией по заполнению была разослана на корпоративные почты компании, всего было получено и обработано 10 ответов.

Исследование проводилось по методике Г. Керцнера. Выбор данной модели обусловлен следующими факторами:

 каждый уровень отражает этап развития проектного управления в компании; описывает основные источники сопротивления и рекомендации по их преодолению;

 есть тесты для определения уровня зрелости организации;

 четко прописаны характеристики каждого уровня и перехода от одного уровня к другому;

 разбиение уровня 2 на 5 фаз, которые дают понимание формирования базовый общих процессов и достижения определенного начального уровня зрелости;

 высокий уровень детализации и универсальность при оценке.

Оценка зрелости проводилась по анкете Керцнера, позволяющей подтвердить наличие 2 уровня организационной зрелости, а также определить фазу, на которой сейчас находится компания с точки зрения управления проектами. Всего было задано 20 вопросов, каждый из которых предполагал один ответ со следующей шкалой ответов (Табл. 2):

Таблица 2 Шкала ответов

|  |  |
| --- | --- |
| Ответ | Разъяснение |
| -3 | Полностью не согласен |
| -2 | Не согласен |
| -1 | Скорее не согласен, чем согласен |
| 0 | Не знаю |
| +1 | Скорее согласен, чем нет |
| +2 | Согласен |
| +3 | Полностью согласен |

На основе обработки ответов (см. Приложение №1) были последовательно произведены следующие расчеты:

 определен уровень каждой из пяти фаз для каждого респондента отдельно;

 определен средний балл для каждой из пяти фаз среди всех респондентов (Табл.3).

Таблица 3 Соответствие компании фазам 2-го уровня организационной зрелости по модели Керцнера

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фаза | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Фаза зрелости |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Фаза роста |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| Принятие со стороны линейных руководителей |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Принятие со стороны высшего руководства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Начальная фаза |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |

Согласно модели Керцнера, те фазы, что набрали выше 6 баллов, достигли раннего уровня зрелости и компания может продвигаться дальше для достижения большего уровня организационной зрелости. Для перехода на третий уровень, согласно модели Керцнера, компании необходимо пройти все пять фаз. На данный момент компания «EsForce» преодолела лишь первые две фазы, однако это позволяет нам потвердеть, что компания «EsForce» находится 2 уровне организационной зрелости согласно модели Керцнера

Таким образом, на основании характеристик, присущих первым двум фазам второго уровня можно сделать следующие выводы:

 компания признает необходимость в проектном управлении;

 компания признает потенциальные выгоды от проектного управления;

 компания признает некоторые изменения, необходимых для внедрения управления проектами;

 видимая поддержка руководством;

 компания спонсирует проектную деятельность.

Тем не менее в процессе разработки КСУП компания может столкнуться с препятствиями, возникающими на втором этапе организационной зрелости, которые могут помешать компании успешно внедрить КСУП. Такими препятствиями могут выступать:

 сопротивление внедрению методологии проектного управления, обусловленное боязнью излишней бюрократизации процессов;

 неверное представление о том, что система работает без изъянов и что ничего менять не нужно, обусловленное боязнью перемен;

 смещение фокуса власти функциональных руководителей.

Однако Керцнером был предложен ряд мер, которые позволяют нивелировать возникающие препятствия:

 создание организационной культуры, поддерживающей внедрение проектного управления, например, полноценная поддержка внедрения проектного управления на всех уровнях управления, начиная от высшего руководства, заканчивая линейными менеджерами низшего звена;

 демонстрация того, что внедрение и применение регламентированных процессов по управлению проектами позволит выполнять проекты более эффективно;

 проведение систематического обучения сотрудников управлению проектами.

.1.5 Анализ существующей ИСУП

Для ведения проектов в компании «EsForce» используется программа BaseCamp - публично-облачный сервис для управления проектами. Данный продукт позволяет назначать ответственных на задачи проектов, устанавливать сроки выполнения работ, отслеживать статус исполнения работ, вести календарь проекта Google календаря, работать над загруженным в систему документами вести учет временных затрат по проектам и др.

Однако у данной программы есть свои недостатки, так, например, респонденты не раз отмечали (см. Приложение №2) что в данной программе отсутствует предустановленная возможность ведения диаграммы Ганта.

Также в компании используется Google Docs, для хранения и обмена информацией по проекту. При этом BaseCamp также позволяет хранить и обмениваться проектной информацией в виде отдельных файлов, более того данную программу можно синхронизировать с Google Docs, в связи с чем можно сделать вывод о том, что функционал BaseCamp не используется в полной мере. Более того данная программа также позволяет устанавливать и создавать собственные плагины для работы в соответствии с нуждами компании, в том числе есть возможность разработать и установить плагин, позволяющей строить и вести проект в формате диаграммы Ганта.

.2 Разработка КСУП

.2.1 Постановка требований к системе

Так как компания находится на втором уровне организационной зрелости, то чтобы избежать сопротивления со стороны сотрудников необходимо с самого начала продемонстрировать пользу от внедрения КСУП, то есть показать, как использование принципов и методологии проектного управления могут решить самые значимые проблемы, с которыми сталкивается компания при реализации своих проектов. Успешное внедрение КСУП позволит компании перейти на следующий уровень организационной зрелости, когда уже сформировано понимание важности всех методов управления проектами, тогда и последующая доработка, и модернизация существующей КСУП встретит меньшее сопротивление.

В глубинных интервью, которые были проведены с ключевыми сотрудниками компании, было определено, какими областями знаний управления проектами пользовались в компании, на какие стоить обратить внимание в первую очередь, а работу над какими можно отложить на более поздние этапы. В соответствии с этим в порядке убывания по значимости были выделены ключевые области знаний управления киберспортивным проектами:

. Управление расписанием;

. Управление качеством;

. Управление содержанием;

. Управление стоимостью;

. Управление коммуникациями;

. Управление рисками;

. Управление закупками.

.2.2 Выбор базовой методологии управления проектами

Следует выбрать ту методологию, которая поможет эффективному управлению проектами компании избегая при этом излишней формализации и бюрократизации процессов. Поэтому необходимо разработать такую корпоративную методологию управления проектами для компании «EsForce», которая будет включать в себя лучшие практики и методы управления проектами, не используя лишние меры, с точки зрения управления проектами в киберспортивной организации.

Как уже было рассмотрено ранее, существует множество стандартов в управлении проектами, которые являются базовыми методологиями для КСУП, к ним относятся такие стандарты, как- ISO 10006, P2M, Prince 2, PMBoK.в основном регламентирует управление именно качеством проекта, и не является руководством по управлению проектами. Так как перед нами стоит ряд других требований к методологии управления проектами, то ISO10006 лучше использовать как дополнительную, но не базовую методологию.

P2M имеет направленность на управление инновационными проектами и их ценностью, что не подходит для выбора его как базовой методологии КСУП, так как киберспортивный рынок, хотя и является относительно молодым и быстрорастущим, однако это уже довольно состоявшийся рынок с уже “типичными” для данной отрасли проектами.

Prince2 представляет собой структурированный метод управления проектами в социальной сфере, главным его недостатком является отсутствием конкретных инструментов для работы в проекте, в связи с чем данный стандарт не будет использоваться как базовая методология в КСУП компании «EsForce».

PMBoK представляет является самым известным стандарт управления проектами, включающий себя полное описание всех групп процессов, данный стандарт используют большинство компаний в качестве базы для разработки методологии КСУП. В соответствии с самодостаточностью и полнотой предлагаемых инструментов управления проектами данный стандарт будет использоваться в качестве базовой методологии в КСУП компании «EsForce».

2.2.3 Разработка нормативно-регламентной базы и методологии КСУП компании «EsForce»

Выбор областей знаний, включаемых в методологию

Для первого этапа внедрения системы необходимо разработать простые “правила игры” и создать наиболее простую и эффективную методологию [3].

Соответственно необходимо выделить преимущественно важные области знаний управления киберспортивным проектами, которые обязательно должны попасть в регламент и в первую версию методологии КСУП компании, а какие будут второстепенными и которые можно будет внести при последующих редакциях методологии.

В соответствии с этим для компании «EsForce» были определены следующие ключевые процессы управления проектами (Табл.4):

Таблица.4 Процессы управления проектами для компании «EsForce»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область знания | Необходимые процессы | Комментарии |
| 1. Управление содержанием | Определение содержания Сбор требований ИСР | Данную область знаний следует включить в первую редакцию корпоративной методологии, так как одного описания идеи, пусть и достаточно развернутого, для понимания задач сотрудниками недостаточно, необходимо подробно описать содержание продукта и других действий на проекте, что позволит как исполнителям, так и заказчикам лучше понимать, что необходимо сделать, и чего следует ожидать. В соответствии с этим, в киберспортивных проектах необходимо четко определить содержание продукта, осуществить сбор требований к проекту и создать структурирование видение продукта с разработкой иерархической структуры работ (ИСР). |
| 2. Управление сроками | Определение состава операций Определение взаимосвязей операций Определение длительности операций Разработка расписания | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как было выявлено, что она является приоритетной для компании, ведь основные её проекты - это проведение киберспортивных мероприятий, соответственно если даты проведения мероприятия будут смещены, это поставит под угрозу осуществление и/или целесообразность проекта. Также было выявлено, что в компании существует проблема отставания по срокам на разных этапах проекта, что приводит к перегрузке ресурсов ближе к окончанию проектов. Более того, в ходе интервью менеджерами было отмечено, что в компании уже используются такие процессы как определение состава операций и плана по вехам. Соответственно, следует добавить в методологию такие процессы, как определение взаимосвязей операций, что как раз отмечалось одним из менеджеров, и определение/ прогнозирование длительности тех операций, что позволит разработать расписание проекта. |
| 3. Управление стоимостью | Оценка стоимости Управление бюджета Стоимостная оценка Разработка бюджета | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как в компании довольно часто в проектах, связанных с проведением киберспортивных турниров, имел место перерасход бюджета, так как довольно часто бюджет превышали, чтобы успеть осуществить проект в срок. Происходит это не только из-за не всегда полного планирования расписания проекта, но и из-за отсутствия определения бюджета на работы проекта, а также из-за того, что бюджет создавался по ходу проекта и не устанавливалось его целевое значение ни в начале, ни в ходе проекта. Компании следует внедрить такие процессы, как стоимостная оценка работ проекта и разработка бюджета проекта. |
| 4. Управление качеством | Планирование качества Обеспечение качества | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как самый ценный ресурс у компании - это их репутация. Проведение турниров и киберспортивных трансляций низкого качества снизит репутацию компании. А организация буткемпа низкого качества поставит под угрозы тренировочный процесс команд, что в дальнейшем скажется на их результатах и компания потеряет поддержку фанатов команд, то есть целевую аудиторию этого, а также других типов проектов. В соответствие с этим необходимо четко определить требования и стандарты качества проекта перед подрядчиками и сотрудниками, а также осуществлять обеспечение данного качества со стороны руководителей проектов, все это позволит предоставить продукт высокого качества, таким образом формируя ее конкурентное преимущество что положительно скажется на репутации и в дальнейшем будет отличать компанию от конкурентов. |
| 5. Управление человеческими ресурсами | Планирование человеческих ресурсов Набор команды проекта Развитие команды проекта | Из данных, полученных в ходе интервью, было выявлено, что методы и инструменты данной области знаний не используется ни в одном из проектов. Руководители проектов должны планировать человеческие ресурсы на проект и осуществлять набор команды проекта, поэтому необходимо внедрить такие процессы как планирование человеческих ресурсов, набор команды проекта и их развитие. Для развития культуры проектного управления в компании и успешного внедрения КСУП данную область следует внедрить в первой редакции методологии. В силу того, что многие сотрудники компании не знакомы с принципами проектного управления, необходимо среди тех сотрудников, что будут задействованы в проектной деятельности, развивать компетенции в области управления проектами. |
| 6. Управление коммуникациями | Планирование коммуникаций Управление коммуникациями | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как при проведении любых киберспортивных проектов необходима скорость принятия решений и передачи информации, в соответствии с этим необходимо отслеживать эффективные каналы коммуникации и убирать из плана коммуникаций неэффективные. В соответствии с этим необходимо внедрить такой процесс как планирование коммуникаций, а в дальнейших редакциях методологии также внедрить управление коммуникациями. |
| 7. Управление рисками | Идентификация рисков Планирование реагирования на риски | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как даже самый незначительный и маловероятный риск при непосредственном проведении турнира, буткемпа или трансляции может перерасти в угрозу и стать причиной, по которой проект не будет успешно реализован. Однако компанией не идентифицировались риски, и не составлялся план управления ими, из-за этого один из буткемпов провалился, и команда не смогла принять участие в квалификациях к довольно крупному и значимому турниру. В соответствии с этим, компании необходимо внедрить такие процессы как идентификация рисков и планирование реагирования на них. Также рекомендуется начать формирование реестра типовых рисков с целью его использования в будущих проектах. |
| 8. Управление закупками | Планирование закупок Осуществление закупок Управление закупками | Данную область знаний следует включить в первую редакцию методологии, так как такие задачи подготовки киберспортивного мероприятия как строительство и обустройство сцены, площадки, трибун переданы подрядчикам. Для того, чтобы проект был успешен необходимы такие процессы как планирование, осуществление и управление закупками были уже внедрены. Так как наличие закупок и подрядчиков на проектах свойственно только проектам, связанным с проведением киберспортивных турниров, то данная часть методологии и соответствующие процессы будут применяться лишь в данных проектах, не распространяясь на другие. |
| 9. Управление интеграцией | План управления проектом | Данная область знаний будет включена в первой редакции методологии КСУП. От данной области знаний будет использоваться процесс управления изменениями, так как необходимо разработать единые шаблоны запросов на изменения, а также разработка и внедрение сводного план управления проектом, который будет включать в себя планы управления другими областями знаний. Однако, в первой редакции методологии следует отказаться от такого процесса, как составление комплексного и детального устава проекта, а заменить его более простым и понятным документом “карточка проекта”, так как все необходимые элементы устава можно базово указать в BaseCamp, а в дальнейшем, при развитии масштабов проектной деятельности внедрить полноценный устав проекта. |
| 10. Управление заинтересованными сторонами | Определение заинтересованных сторон Управление ожиданиями заинтересованных сторон | В первой редакции методологии КСУП от данной области знаний следует отказаться, так как из данных, полученных в ходе интервью было выявлено, что основные стейкхолдеры известны, их интересы понятны, управление ими идет по инерции, в соответствии с чем нет острой необходимости тратить сейчас ресурсы на управление ими. Однако, по мере роста компании, необходимо будет внедрить данную область в последующих редакциях методологии, так как с увеличением масштабов деятельности компании список стейкхолдеров будет расширяться, будет расширяться список и взаимосвязи (включая конфликтующие интересы) стейкхолдеров, и как нами было отмечено ранее, избегание управления стейкхолдерами может привести к росту категорий рисков и их реализации. В соответствии с этим, в последующих редакциях методологии компании необходимо внедрить такие процессы как определение заинтересованных сторон и управление их ожиданиями. |

Положение об управлении проектами в компании «EsForce»

На основании проведенного исследования, автором была разработана и предложена первая редакция корпоративного положения об управлении проектами представленное в Приложении № 3.

Данное положение раскрывает понятие того, что понимается под проектом в компании «EsForce», разделяет существующие проекты на четыре категории, устанавливаете четки зоны ответственности и роли в проекте, а также описывает порядок применения того или иного процесса к различным этапам жизненного цикла проекта.

В Приложении №4 представлено подробное описание процесса управления проектом в компании «EsForce».

2.2.4 Разработка новой организационной структуры компании

По словам управляющего партнера, в будущем компания холдинг «EsForce», будет приобретать новые активы, расширяя поле своей деятельности и наращивая список проектов.

Среди проблем, связанных со взаимодействием между подразделениями в рамках исполнения проектов были отмечены следующие:

 руководителем одного из подразделений (см. Приложение №2) была отмечена проблема кооперации с юридическим подразделением, когда на проекте отсутствовал привлеченный юрист и услуги оказывались юридическим подразделением в порядке очереди запросов, что в свою очередь поставило под угрозу возможность осуществления проекта;

 руководитель медиа-подразделения был перегружен так как вел и был ответственен за несколько направлений деятельности, хотя в студии RuHub все решения принимались и утверждались одним лишь руководителем студии.

В связи с вышеперечисленным было принято решение о изменении организационной структуры.

Как было рассмотрено ранее, на текущий момент компания имеет линейно-функциональную организационную структуру, где сотрудники сгруппированы по функциональному признаку, однако такая система хорошо подошла бы, если бы у компании не было проектной деятельности, а была бы лишь операционная, плюс ко всему такая структура весьма статична и эффективна для реализации лишь локальных проектов в рамках подразделения, что лишает компанию гибкости, которая является одним из факторов успеха в управлении киберспортивным проектами.

Тем не менее, проектная структура также не подходит организации, так как подобная структура подходит в случае ведения масштабных, длительных, сложных и ресурсоемких проектов, чаще всего связанных с инновационной деятельностью.

Таким образом, оптимальным вариантом для компании «EsForce» станет сбалансированная матричная организационная структура, что позволит ей успешно осуществлять проектную деятельность, оставляя при этом функциональные подразделения для осуществления операционной деятельности. Как уже было отмечено ранее регулярной проектной деятельностью компании «EsForce» на данный момент являются: организация и проведение буткемпов, организация онлайн- и офлайн-турниров, освещение киберспортивных мероприятий. В новой структуре студия RuHub будет вынесена из медиа-направления, и преобразована в функциональное подразделение, которое будет находится в подчинении у генерального директора. Данное решение позволит снизить нагрузку на руководителя медиа-направления, что позволит ему сосредоточиться над работой по медиа-ресурсам. Плюс ко всему данное решение прибавит гибкости и скорости принятия решений руководителю студии RuHub. Также, при реализации проектов, связанных с проведением трансляций крупных киберспортивных турниров, руководителем данной проектной команды будет выступать главный комментатор студии RuHub, что обеспечит лучшее понимание специфики проектов и эффективное использование ресурсов. Epic Esports Events будет переведена из прямого подчинения управляющему партнеру в подчинение генеральному директору, и также при реализации проектов, связанных с проведением киберспортивных турниров, руководителем данного проекта должен стать менеджер продукта подразделения Epic Esports Events. В свою очередь, команды проектов по организации и проведению буткемпов возглавлять будут менеджеры составов, для которых организуется буткемп. В ИТ-проекты, если они будут осуществляться, менеджеров проекта будет назначать ИТ-директор из числа сотрудников отдела разработок. Руководители проектов находятся в прямом подчинении у генерального директора компании. Схематично структура имеет следующий вид (Рисунок 2.):



Рисунок 2

Организационная структура проектов

Типовая ролевая организационная структура проекта для каждого направления проектов будет разная.

) Проекты организации и проведения киберспортивных турниров

Для проектов, связанных с организацией и проведением киберспортивных турниров, схема типовой оргструктуры будет выглядеть следующим образом (Рисунок 3.):

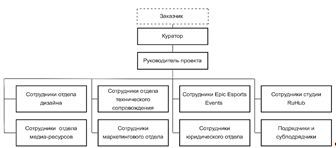


Рисунок 3

Роль заказчика и куратора исполняет генеральный директор компании, что с точки зрения управления проектами не совсем правильно, однако при текущем объеме проектной деятельности генеральный директор может совмещать данные роли, а в перспективе роль куратора смогут выполнять его заместители. В соответствии с этим генеральный директор будет определять основные требования к результатам проекта, а также обеспечивать финансирование проекта.

Руководитель проекта, которым назначается по продукту Epic Esports Events, будет ответственен за управления проектом, командой проекта, подрядчиками и субподрядчиками, а также за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества. Исполнителями в свою очередь будут являться сотрудники Epic Esports Events, а также привлечённые сотрудники из других функциональных подразделений.

Подрядчики и субподрядчики представляют из себя участников проекта, берущих на себя ответственность за выполнение работ и услуг по проекту.

) Проекты организации и проведения киберспортивных трансляций и буткемпов

Для проектов, связанных с проведением киберспортивных трансляций и организации буткемпов для киберспортивных команд типовая ролевая организационная структура будет одинаковой и выглядеть она будет следующим образом (Рисунок 4.):

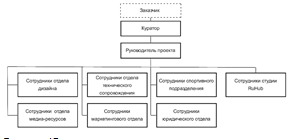


Рисунок 4

Как и в случае с ролевой структурой проектов организации киберспортивных турниров генеральный директор является куратором и заказчиком проекта и исполняет те же функции что и в случае проектов организации киберспортивных турниров.

Руководителем проекта организации буткемпов будет являться менеджер команды из спортивного подразделения, для которой организовывается буткемп. Руководителем проекта проведения киберспортивных трансляций будет являться главный комментатор RuHub студии. Функции будут у них те же, что и у руководителя проектов организации киберспортивных турниров, за исключением управления и взаимодействия с подрядчиками/субподрядчиками, т.к. данные проекты осуществляются внутренними силами организации.

.2.5 Рекомендации по модернизации ИСУП

Как было отмечено ранее на текущий момент компания использует BaseCamp и Google Docs в качестве информационной системы управления проектами, однако данная программа не включает в себя весь функционал, поэтому необходимо поручить ИТ-подразделению разработать дополнительные плагины для внедрения их в эту систему.

Первое, что необходимо сделать, это полностью интегрировать всю проектную документацию в систему BaseCamp, данная система это позволяет сделать. Это позволит исключить двойной ведение документов и позволит скоординировать всю необходимую информацию в одном разделе, и позволит вести всю документацию в одной единой информационной системе.

Второе, что необходимо сделать, это разработать и адаптировать плагин диаграммы Ганта, необходимость которой отмечали проектные менеджеры, что позволит эффективнее вести управление расписанием проекта, так как у руководителей проектов перед глазами будет наглядное представление, отражающая ход проекта, отклонения по срокам, в случае если таковые имеются, стоимость работ и взаимосвязи между работами проектов.

В-третьих, необходимо разработать и адаптировать плагин загрузки ресурсов, показывающий руководителям проектов, какие сотрудники на данный момент задействованы в проекте и на каких работах, отражающий показатель человеко-часов на работах, а также позволяющий увидеть, какие ресурсы перегружены, а какие, наоборот, недоиспользованы, что позволит эффективно использовать человеческие ресурсы проекта.

В-четвертых, необходимо разработать плагин-шаблон для создания бюджета проекта, что позволит верстать бюджет руководителю проекта, а генеральному директору, в случае необходимости, оперативно вносить правки и примечания. Данное решение позволит эффективно планировать бюджет проекта в данной системе, что может положительно повлиять на процесс управления стоимостью проекта.

Для управления закупками данная ИСУП для использоваться не будет, так как на данный момент закупки в проектах ведет один человек, и использование системы лишь только бюрократизирует его процесс.

Планирование коммуникаций будет проводится в системе BaseCamp, с помощью назначений отдельных исполнителей на задачи проекта. Также о всех изменениях в проекте у исполнителей будут появляться уведомления в клиенте системы BaseCamp.

Для идентификации и управления рисками не будет использоваться специальное программное обеспечение, чтобы не перегружать как саму систему, так и самих людей. В системе BaseCamp будет вестись актуализируемый документ, где будут отражены все основные риски и их статус.

Плюс ко всему, на стадии внедрения КСУП необходимо будет провести обучающий тренинг для всех сотрудников, чтобы они могли ознакомиться с полным функционалом и возможностями системы для эффективного пользования данной системой.

Таким образом, после доработки BaseCamp, адаптации за счет плагинов к нуждам компании и обучении сотрудников функционалу данной программы, BaseCamp сможет служить как информационная система, поддерживающая проектное управление в компании.

.2.6 Компетенции персонала

Для эффективного внедрения КСУП персонал, который станет пользоваться данной системой необходимо обучить.

На этапе внедрения КСУП необходимо провести серию обучающих тренингов в области проектного управления. Для этого следует обратиться к экспертам в области управления проектами, так как на текущий момент в компании у тех сотрудников, что ведут проекты уровень компетенций не так высок, а также отсутствует системное видение и понимание управления проектами. Данное решение позволит ознакомить сотрудников с управлением проектами, что даст им понимание того что такое проектное управление, для чего оно нужно, и что самое главное - для чего в компании внедряется КСУП. Все это позволит снизить сопротивление сотрудников внедрению КСУП.

Также, каждый год рекомендуется приглашать в организацию специалистов в области проектного управления для проведения семинара по проектному управлению для обновления знаний сотрудников, а также для обучения тех, кто недавно пришел в организацию.

Дополнительно для тех руководителей проектов, кто решит пройти курсы повышения квалификации или же обучиться и получить сертификат в области управления проектами, следует оплатить подобные курсы и обучение. Это может быть хорошим инструментов мотивации для руководителей развивать свои компетенции, а организация, в свою очередь, может получить более эффективное управление проектами, и как следует большую прибыль за счет осуществления данных проектов.

.2.7 Критерии успеха внедрения КСУП в компании «EsForce»

Для обеспечения успешного внедрения КСУП в компании, следует четко определить критерии успеха от внедрения КСУП по прошествии 2-х лет после её внедрения. Таким образом, для компании «EsForce» данными критериями будут являться:

 Увеличение чистой прибыли на 15%;

 Выполнение более 80% проектов в срок, с заявленным качеством и в установленных рамках бюджета;

 Будет создана информационная система, позволяющая осуществлять передачу документов и вести коммуникации внутри команды;

 Будет проводится регулярное обучение персонала проектному управлению;

 Будет создана система мотивации, основанная на результатах проектной деятельности;

 Все руководители проектов получат сертификат Certified Associate in Project Management (САMP);

 Как минимум один из руководителей получит сертификат Project Management Professional (PMP).

.2.8 Основные барьеры внедрения КСУП в компании «EsForce» и методы их преодоления

В процессе внедрения КСУП компания может столкнуться с препятствиями, свойственные второму этапу организационной зрелости на котором сейчас находится компания, которые могут помешать компании успешно внедрить КСУП, а также перейти на следующий уровень организационной зрелости. В результате исследования, автором были выделены следующие препятствия, с которыми компания может столкнуться:

 Сопротивление внедрению методологии проектного управления, обусловленное страхом излишней бюрократизации процессов;

 Нежелание что-то менять, так как сотрудники считают, что все работает как нужно;

 Сопротивление изменению организационной структуры компании из-за уменьшающейся власти линейных руководителей;

 Отсутствие поддержки со стороны высшего руководства;

 Отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей;

 Саботаж соблюдения регламентированных процессов со стороны исполнителей.

В соответствии с этим предлагаются следующие меры, которые позволяют нивелировать возникающие препятствия:

 Обучить персонал принципам проектного управления для лучшего понимания ими того, для чего внедрятся КСУП, каковы ее ожидаемы результаты и эффекты (для компании в целом и сотрудников в частности);

 Разработать систему мотивации, основанную на результатах проектной деятельности;

 Создать и внедрить первую редакцию методологии “облегченной”, то есть включить туда только ключевые области знаний, которые были определены как приоритетные, с последующей доработкой методологии;

 Провести применение новых элементов проектной деятельности на пилотном проекте - организация и проведение нового турнира серии Epicenter, что позволит наглядно продемонстрировать сотрудникам преимущества от внедрения системы;

 Обеспечить видимую поддержку внедрения КСУП со стороны управляющего партнера, который является лидером и идейным вдохновителем данной компании.

Заключение

Киберспортивная отрасль стала одной из самых перспективных и быстрорастущих отраслей бизнеса: в ближайшие 5 лет аналитики прогнозируют рост отрасли на 15-20% ежегодно. Все больше крупных и известных компаний, работающих на других рынках, открывают киберспортивные подразделения в своих компаниях. Однако, как и любому проекту, киберспортивным проектам требуется эффективное управление, но в силу специфики и относительной молодости отрасли многие компании не пользуются принципами проектного управления при реализации киберспортивных проектов, в связи с чем компании часто сталкиваются с отставанием по срокам и превышением бюджета. Решением данной проблемы является внедрение практик и принципов проектного управления в компании с целью создания корпоративной системы управления проектами.

В данной работе были проанализированы существующие теоретические наработки в области организационного управления проектами, последовательности шагов внедрения КСУП и ключевых факторов успеха внедрения данной системы. Так, общий алгоритм внедрения включил в себя такие основные шаги как разработка методологии в области проектного управления изменение организационной структуры компании, разработка и внедрение информационной системы управления проектами, а также обучение и повышение компетенций персонала в области проектного менеджмента.

В ходе анализа было выявлено, что требования к КСУП у киберспортивных организаций отличается от требований организации, функционирующей в других отраслях. Обусловлено это спецификой рода деятельности данных организаций, так как ключевыми проектами в области киберспорта являются проведение киберспортивных турниров, проведение киберспортивных трансляций турниров, а также подготовка буткемпов для киберспортивных команд. Все это накладывает ряд ограничений в области управления сроками, так как если конечная дата проекта перенесется на день позже это, по сути, поставит под угрозу выполнение проекта, а также в области управления качеством, так как если заявленное качество проекта окажется хуже, компании понесут серьезные репутационные риски, что скажется на их экономической эффективности, так как репутация - это основной актив и главное конкурентное преимущество в киберспортивной отрасли.

Было выявлено, что в компании «EsForce», являющейся одной из крупнейших киберспортивных организаций в мире, проектное управление как подход в данной компании отсутствует, однако есть ряд предпосылок к тому, что компания желает и нуждается в развитии проектного управления. В связи с этим была разработана и предложены рекомендации по разработке КСУП для данной компании.

В качестве базового стандарта для создания методологии управления проектами был выбран PMBoK. Также было разработано положение об управления проектами в компании «EsForce», который регламентирует, что является проектом и какие категории проектов реализуются в компании, каковы типовые роли проекта и зоны ответственности, а также стандартизированный процесс действия на разных этапах проекта.

В ходе разработки КСУП была предложена новая организационная структура компании - переход с линейно-функциональной на слабую матричную организационную структуру, что было обусловлено потребностью компании создании проектных команд. Более того, студия комментирования RuHub была вынесена из подчинения руководителя медиа направления, что позволило снизить его загруженность и сосредоточить его над работой по медиа-ресурсам.

В качестве ИСУП для компании было предложено пользоваться той системой, которая используется сейчас- BaseCamp. Однако данную систему необходимо адаптировать под нужды проектов компании, разработать плагины диаграммы Ганта, графика загрузки ресурсов, и перенести использование Google Docs в данной программе.

В части развитию компетенций участников проектной деятельности было предложено провести серию тренингов, которые позволят обучить сотрудников базовым понятиям и принципам управления проектами, а также в дальнейшем проводить раз в год тренинги для повышения компетенций сотрудников. Оплачивать и способствовать обучению руководителей проектов в области проектного управления и получения сертификатов от Института Управления Проектами (PMI).

Таким образом, предложенные рекомендации по развитию проектного о управления могут помочь повысить эффективность выполнения проектов в компании, решить такие проблемы компании, как отставание по срокам и превышение бюджета, а также увеличить возможность компании осуществлять большее число проектов за счет сокращения сроков и затрат на выполнение проектов.

Рекомендации по внедрению КСУП могут быть полезны как компании «EsForce», так и другим киберспортивным организациям, которые намерены перейти к проектному управлению, а также другим исследователям, которые будут изучать специфику управления проектами в киберспортивной отрасли.

В дальнейшем автор собирается изучить то, как происходит управление проектами в таких киберспортивных организациях как PGL и ESL, которые уже внедрили практику управления проектами в своих компаниях, с целью определения типовых проблемам, с которым сталкиваются киберспортивные организации при внедрении КСУП, как они были решении, каковы особенности и факторы успеха внедрения. На основе этого предполагается сформулировать ключевые особенности построения и внедрения КСУП в киберспортивных организациях, основываясь на опыте эти трех лидирующих компаний в этой отрасли - «ESL», «PGL» и «EsForce».

Библиографическое описание

1. Агафонов А.Д. Особенности внедрения корпоративных систем управления проектами//Наука и бизнес,8(14).2012. С.79-83

2. Алешин А.В., Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс. М.2013. 500 с.

. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. М.2012. 248 c.

. Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации. М.: Креативная экономика, 2012.

5. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами М.: ДМК Пресс, 2010

. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие для студентов, под общ.ред. Мазура И.И. - М.: Омега-Л., 2005. 664 с.

. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами //Управление проектами и программами 03(27)2011-230с.

. Попов Ю. И. Решение вопросов проектного управления, возникающих по мере взросления организации // Управление проектами.№. 4. 2008. С. 1-13.

9. Товб А. С., Ципес Г. Л.. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес,. - 240 с., 2003

. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. - СПб.: Питер., 2009. 496 с.

. Arthur G. Butler Jr.Project Management: A Study in Organizational Conflict//The Academy of Management Journal.Vol.16, No.1.2003.pp. 84-101

. Belassi W. Tukel O. A new framework for determining critical success/failure factors in projects //International journal of project management. Vol. 14. №. 3.2010. pp. 141-151

. Belout A. Gauvreau C. Factors influencing project success: the impact of human resource management //International journal of project management. 22(1).2004. pp.1-11

. Carvalho M.Patah L. Bido D. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons.// International Journal of Project Management .33.2015.pp.1509-1522

. EMBoK: Event Management Body of Knowledge. //International EMBOK executive, 4th-edition.2009

. Fernandes G., Ward S. Araújo M. Improving and embedding project management practice in organisations - A qualitative study// International Journal of Project Management 33.2015. pp.1052-1067

17. Gemuenden H. Lechler T. Success factors of project management: the critical few-an empirical investigation//Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland International Conference on Management and Technology. IEEE. 1997. pp. 375-377

18. Geraldi, J. Rodney T. et al.Innovation in project management .// International Journal of Project Management 26 (5).2010.pp.586-589

. Greenhalgh, T.Robert, G.Macfarlane F., et al. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations.// International Journal of Project Management 82 (4).2005.pp.581-629

. Haugan G. Project Management Fundamentals: Key concepts and methodology: Management Concepts, 2011, 380 pp.

. ISO/IEC. (2008). FCD 24765 - Systems and Software Engineering Vocabulary. Geneve: International Organization of Standartization

. Kwak Y.Sadatsafavi H.Walewski J.Williams N. Evolution of project based organization: A case study//International Journal of Project Management, Vol. 33( 8).2015pp.1652-1664

. Morris, P. Hough G. The Anatomy of Major Projects// John Wiley and Sons, New York.987. pp.345

. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Knowledge Foundation. NewtownSquare, Pennsylvania, USA:ProjectManagementInstitute, 2003

. O'Toole W. J. Towards the Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process // Events Beyond,2000

. Papadaki M.et al. Essential Factors that Increase the Effectiveness of Project/Programme Risk Management//Procedia-Social and Behavioral Sciences. Т. 119.2014.pp. 921-930

27. Pérez-Ezcurdia, A. & Marcelino-Sádeba, S. (2012). The small project paradox in SMEs. Prime Journal of Bussiness Administration and Management, 2(9), 687-692

. Pinnington A. Mir F. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success//International Journal of Project Management.Vol.32.2014. pp.202-217

. Pinto J. Slevin D.Critical factors in successful project implementation// IEEE Trans Eng Management (1987) EM-34 22-27

. PMBoK: A Guide to The Project Management Body of Knowledge -PMI, 5-edition. 2013

31. Shi Q. Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. //International Journal of Project Management 29.2011. pp.295-302

32. Иванникова Ю. Оценка эффективности вложений в Корпоративную Систему Управления Проектами (КСУП) [Электронный ресурс]// Режим доступа: http://pushkinsergey.3dn.ru/publ/obrazovanie/marketing/ocenka\_ehffektivnosti\_vlozhenij\_v\_korporativnuju\_sistemu\_upravlenija\_proektami\_ksup/9-1-0-80 (дата обращения: 20.04.2017)

. Корпоративный сайт компании EsForce [Электронный ресурс]// Режим доступа: https://esforce.org/clubs (дата обращения: 10.05.2017)

. Национальная ассоциация управления проектами СОВНЕТ [Электронный ресурс]// Режим доступа: http://www.sovnet.ru/organizations/ipma-delta/ (дата обращения: 20.04.2017)

. Полковников А., Терпугов А., Белозеров А. Что такое модели зрелости управления проектами? [Электронный ресурс]// Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml (дата обращения: 20.04.2017)

. Результаты опроса «ИСУП- выбор российских компаний» [Электронный ресурс]// Режим доступа: http://www.pmexpert.ru/news/report\_isup\_lite.pdf (дата обращения: 20.04.2017)

37. ISO 10006: 2003.[Электронный ресурс]// Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue\_ics/catalogue\_detail\_ics.ht?csnumber=36643 (дата обращения: 20.04.2017)

Приложение 1

Ответы респондентов на анкеты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  |  | + |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  | + |  |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  |  |  | + |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  |  | + |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  |  | + |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  | + |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  | + |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  |  | + |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+3 | 5)+1 | 7)0 | 4)-3 | 2)-1 |
| 3)+3 | 10)+1 | 9)+1 | 6)0 | 15)-1 |
| 14)+2 | 13)+3 | 12)-3 | 8)0 | 16)-3 |
| 17)0 | 20)+1 | 19)+2 | 11)+3 | 18)0 |
| Общее: +8 | Общее:+6 | Общее:0 | Общее:0 | Общее:-5 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  |  |  |  | + |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  |  | + |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  | + |  |  |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  | + |  |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  | + |  |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  |  | + |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  |  | + |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  |  |  | + |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  |  | + |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+2 | 5)+2 | 7)-2 | 4)-3 | 2)+1 |
| 3)+2 | 10)+1 | 9)0 | 6)-1 | 15)-2 |
| 14)+3 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-1 | 16)-3 |
| 17)+1 | 20)+2 | 19)+3 | 11)+2 | 18)+1 |
| Общее: +8 | Общее:+8 | Общее:-2 | Общее:-3 | Общее:-3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  | + |  |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  |  |  | + |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. |  | + |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  | + |  |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  | + |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  |  | + |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  | + |  |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  |  | + |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  | + |  |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  |  | + |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  | + |  |  |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  | + |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  |  | + |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+1 | 5)0 | 7)-1 | 4)-2 | 2)0 |
| 3)+3 | 10)+2 | 9)-1 | 6)+1 | 15)-2 |
| 14)+3 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-2 | 16)-2 |
| 17)+1 | 20)+2 | 19)+1 | 11)+2 | 18)-2 |
| Общее: +8 | Общее:+7 | Общее:-4 | Общее:-1 | Общее:-6 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  | + |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  |  | + |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  |  |  | + |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  | + |  |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. |  |  | + |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  |  | + |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  | + |  |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  | + |  |  |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  |  |  | + |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+2 | 5)+1 | 7)0 | 4)-3 | 2)-2 |
| 3)+3 | 10)+1 | 9)0 | 6)+2 | 15)-1 |
| 14)+2 | 13)+3 | 12)-1 | 8)-1 | 16)-3 |
| 17)+3 | 20)+3 | 19)-1 | 11)+2 | 18)-1 |
| Общее: +10 | Общее:+8 | Общее:-2 | Общее:-4 | Общее:-7 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. | + |  |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  |  | + |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  | + |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  |  | + |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  |  | + |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  | + |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  | + |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  | + |  |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  |  | + |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+3 | 5)+2 | 7)-1 | 4)-3 | 2)-3 |
| 3)+2 | 10)+1 | 9)+1 | 6)+1 | 15)-2 |
| 14)+2 | 13)+3 | 12)-3 | 8)0 | 16)-2 |
| 17)0 | 20)+2 | 19)0 | 11)+3 | 18)0 |
| Общее: +7 | Общее:+8 | Общее:-3 | Общее:+1 | Общее:-7 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  | + |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей циклы проекта. |  | + |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  |  | + |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  | + |  |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом |  |  | + |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  |  | + |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  |  | + |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  | + |  |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  |  | + |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  | + |  |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  | + |  |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  | + |  |  |
| 20. Наше руководство продемон. готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+2 | 5)+2 | 7)-1 | 4)-2 | 2)-2 |
| 3)+2 | 10)+2 | 9)+1 | 6)0 | 15)-3 |
| 14)+3 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-1 | 16)-3 |
| 17)-1 | 20)+1 | 19)+1 | 11)+2 | 18)-1 |
| Общее: +6 | Общее:+8 | Общее:-2 | Общее:-1 | Общее:-9 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. | + |  |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  | + |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом | + |  |  |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  | + |  |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  |  | + |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  | + |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  | + |  |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  | + |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+3 | 5)+1 | 7)-3 | 4)-3 | 2)-3 |
| 3)+3 | 10)+2 | 9)0 | 6)+1 | 15)-2 |
| 14)+2 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-2 | 16)-3 |
| 17)0 | 20)+1 | 19)+1 | 11)+3 | 18)-1 |
| Общее: +8 | Общее:+7 | Общее:-5 | Общее:-1 | Общее:-9 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. | + |  |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  |  | + |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  |  | + |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  |  | + |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом | + |  |  |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  | + |  |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  | + |  |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. | + |  |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  | + |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  | + |  |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  | + |  |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+2 | 5)+2 | 7)-3 | 4)-3 | 2)-3 |
| 3)+3 | 10)+1 | 9)-1 | 6)+2 | 15)-3 |
| 14)+1 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-2 | 16)-3 |
| 17)0 | 20)+1 | 19)0 | 11)+3 | 18)0 |
| Общее: +6 | Общее:+7 | Общее:-7 | Общее:0 | Общее:-9 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  | + |  |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. | + |  |  |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. | + |  |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  | + |  |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом | + |  |  |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. | + |  |  |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  | + |  |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  |  | + |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  | + |  |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+1 | 5)+1 | 7)-3 | 4)-3 | 2)-3 |
| 3)+2 | 10)+1 | 9)0 | 6)0 | 15)-2 |
| 14)+1 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-3 | 16)-2 |
| 17)+1 | 20)+1 | 19)0 | 11)+3 | 18)+1 |
| Общее: +5 | Общее:+6 | Общее:-6 | Общее:-3 | Общее:-6 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Моя компания признает необходимость в проектном управлении. Это необходимость поддерживается на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 2. В моей компании есть система управления затратами и расписанием. Эта система сообщает об отклонениях в плановых показателях. |  |  | + |  |  |  |  |
| 3. Моя компания признает возможные преимущества от внедрения проектного управления. Данные преимущества признаются на всех уровнях управления, в том числе высшим руководством. |  |  |  |  |  | + |  |
| 4. Моя компания (или подразделение) обладает четко определенной методологией управления проектами включающей жизненные циклы проекта. |  | + |  |  |  |  |  |
| 5. Руководство компании наглядно поддерживает управление проектами посредством презентаций и изредка присутствуя в встречах/брифингах проектной команды. |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Моя компания поддерживает качественное планирование проекта. Мы стараемся обеспечить качество планирования. |  |  |  |  | + |  |  |
| 7. Наши низшие и средние звенья руководства наглядно поддерживают процесс управления проектом | + |  |  |  |  |  |  |
| 8. Моя компания делает все возможное для минимизации “плавания” рамок проектов. |  |  | + |  |  |  |  |
| 9. Наши линейные менеджеры привержены не только управлению проектами, но и обещаниям руководителей проектов по обеспечению результатов. |  |  |  | + |  |  |  |
| 10. Руководство компании хорошо понимает принципы управления проектами. |  |  |  |  | + |  |  |
| 11. В моей компании используется одна или больше информационных систем для отслеживания проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 12. Наши низшие и средние звенья руководства прошли обучение проектному управлению. | + |  |  |  |  |  |  |
| 13. Наше руководство выступает в качестве спонсоров проектов. |  |  |  |  |  |  | + |
| 14. Наше руководство признает применимость управления проектами на различные части нашего бизнеса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 15. Моя компания успешно интегрировала контроль над сроками и затратами для управления проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 16. Моя компания разработала систему обучения сотрудников управлению проектами. |  | + |  |  |  |  |  |
| 17. Наше руководство осознало, что необходимо сделать для достижения зрелости в управлении проектами. |  |  |  | + |  |  |  |
| 18. Моя компания рассматривает управление проектами как профессию, а не как работу на неполный рабочий день. |  |  |  |  | + |  |  |
| 19. Наши низшие и средние звенья руководства готовы отпустить своих сотрудников для обучения проектному управлению. |  |  |  |  | + |  |  |
| 20. Наше руководство продемонстрировало готовность изменить наш способ ведения бизнеса, чтобы достичь зрелости в управлении проектами. |  |  |  |  | + |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальная фаза | Принятие со стороны высшего руководства | Принятие со стороны линейных руководителей | Фаза роста | Фаза зрелости |
| 1)+2 | 5)+1 | 7)-3 | 4)-3 | 2)-1 |
| 3)+2 | 10)+1 | 9)0 | 6)0 | 15)-2 |
| 14)+2 | 13)+3 | 12)-3 | 8)-3 | 16)-2 |
| 17)0 | 20)+1 | 19)0 | 11)+1 | 18)+1 |
| Общее: +6 | Общее:+6 | Общее:-6 | Общее:-5 | Общее:-4 |

Приложение №2 Транскрипты интервью

Транскрипт интервью с менеджером продукта Epic Esports Events

)Добрый день, Марк! Скажите, опираясь на опыт предыдущих двух турниров Epicenter, как у вас проходил процесс от возникновения идеи до её реализации?

Это все довольно тяжело было, потому что даже на моменте naming'a и логотипа было сделано огромное количество копий и потрачено огромное количество усилий. На этом этапе по каким-то причинам присутствовал Антон Черепенников (Управляющий партнер холдинга) и месяца 3 мы работали только над названием и концепцией. В итоге Александр Заволока собрал фокус-группу и смог придумать название Epicnter это пример как раз-таки того, что когда времени хватает начинаешь нормально решения прорабатывать. То есть он собрал фокус-группу, предоставил им несколько вариантов, собрал мнение респондентов. Потом таким же образом мы разрабатывали логотип, опять-таки под контролем Антона. После того, как мы успешно разработали логотип и название, мы заработали определенный кредит доверия и наши решения в дальнейшем не приходилось каждый раз утверждать и согласовывать с Антоном.

Что касается дальнейших этапов, то все очень сильно зависело от того, когда нам дают добро на мероприятие, то есть после того, как мы сделали турнир за 2 месяца, теоретически я понимаю, что мы можем справится и за месяц. Самое сложное в Epicentr'e это проектирование и согласование креативной части- это концепт сцены, церемония открытия; все остальное это рутина определенная. Единственное, что может соответственно помешать еще в этом, это визы игроков- у тебя может не хватить времени получить их и соответственно если тебе говорят, что там, допусти, в феврале тебе сообщают, что ты будешь делать турнир в марте или в апреле ты можешь столкнуться с тем, что хороших площадок в Москве не будет, а если это лето, то с этим легче потому что площадки более свободные.

Вообще во многом по началу мы работали с подрядчиками, то есть на первом турнире нам помогали с менеджментом, оборудованием сценой и многими процессами Zeppelin. Ко второму же турниру мы сменили подрядчика, а также оставили в его ведении лишь только строительство и оборудование сцены.

)А подрядчиков на проведение турнира вы как отбирали?

Ну был тендер перед первым Epicentr'ом, в нем участвовали несколько компаний: Zeppelin Production,Department и Алентина по-моему и после того, компании эти провели свои презентации соответственно мы собрались-Я, Антон и Оля Дунавева и просто проголосовали по нескольким критериям по 10-бальной шкале за каждую из компаний и победил Zeppelin, я не скажу что с большим отрывом, но победил во многом благодаря тому концепту сцены, который они предоставили.

)А поставщиками у вас тоже подрядчики занимались?

Ну, все что касается света, звука, конструкций сцены то да, на первом турнире этим занимался Zeppelin, ко второму турниру мы приставили нашего менеджера к подрядчику, чтобы тот проверял закупки и все согласовывал.

)А как вообще процесс планирования происходил?

Ну как такового планирования у нас не было, все находилось у меня в голове, хотя это и не совсем правильно. Ну я просто делегирую какие-то таски, раздаю задания своим ребятам.

)Вот вы говорили, что у Вас команда проекта вот Вы и еще 2 человека непосредственно. Вы им делегируете и потом у них есть своя под команда?

Нет, у них нет своей под команды, у нас очень небольшая команда проекта. То есть непосредственно на втором турнире у нас работало, то кто непосредственно занимались подготовкой турнира, это 6 человек вместе со мной. И был еще привлеченный из холдинга EsForce Ярослав Веригин, технический директор, который очень сильно нам помогал. Вот такая вот небольшая команда, но в принципе мы со всем справляемся, то есть на первом турнире я где-то закрыл сам порядка 15 договоров, причем это был достаточно проблематичный процесс, так как наша юридическая служба по 4 месяца не подписывала контракт с отелем, так как эти документы составлялись без их специалиста и из-за этого они вносили правки, и все перестраховывали.

)А сроки проекта как у вас определяются?

Ну все во многом зависит от международного календаря турниров. И ключевое тут то, что play-off всегда должен располагаться в выходные дни, то есть дату окончания турнира мы не можем перенести, у нас есть опция перенести весь турнир на неделю, чтобы все закончить в выходные, либо не переносить вообще.

)В таком случае, если у вас есть выбор превысить бюджет, но успеть в срок или оставить бюджет неизменным, но перенести даты, вы выберете первый вариант?

Да, потому что перенос сроков в нашей отрасли смерти подобен.

)Возвращаясь к планированию, вы составляете какой-либо базовый план проекта?

Нет, я знаю, что это должно быть, но этого нету. У нас ведется проект в BaseCamp'e, я ставлю людям задания, ставлю дедлайн и постоянно пинаю их, чтобы если что-то происходит в tusk'e они отписывались в комментариях, но мне так и не удалось, к сожалению, это внедрить. Для меня просто важно, что, когда я захожу в tusk я вижу, что он пустой и я не знаю произошло там что-то или нет, когда люди отписываются там позвонил/сделал мне сразу понятно текущее состояние проекта. Единственный минус для нас в BaseCamp'e это то, что там нету диаграммы Ганта.

)А какие контрольные точки проекта вы бы обозначили?

Бронирование площадки, создание концепта, приглашение команд, работа над визами. Самая слабая наша точка - это визы, так как команды могут не сделать все вовремя.

)Говоря о том, что самое главное успеть в срок с превышением бюджета: с кем согласовывались изменения в бюджете?

Там было достаточно тяжело, потому что бюджет первого турнира его как по сути и не было, мы его верстали просто в живую, а ко второму турниру я примерно посчитал на основании первого турнира, за вычетом капекса (оборудование, компьютеры, кабинки), но все равно бюджет был превышен, было больше. Но было это связано с тем, что мы какие-то позиции за этот двухмесячный срок добавляли- свет, звук там, декорации сколько стоят, это все добавлялось в живую, потому что не было времени спланировать это нормально. То есть мы когда въехали в ВТБ монтировать, у нас не было ни договора, ни оплаты еще, но это произошло из-за наших юристов, так как ВТБ предлагал другую форму договора, которая не устраивала наш юр.департамент и они сказали, что добьются чтобы приняли их форму договора, однако за 20 дней до начала турнира я узнал, что наши юристы так и не смогли продавить свою линию.

)А реестр стейкхолдеров у вас как составляется и происходит ли управление?

Нет, реестр не составлялся, а управлял на первом турнире ими наш подрядчик. На втором мероприятии занимались уже этим Женя с Настей.

)А как коммуникации у вас происходят внутри команды и есть ли еженедельные совещания?

Ну командой мы используем почту,телефон, личные встречи. А насчет общих сборов и совещаний я стараюсь минимизировать это по максимуму, так как я считаю, что это полный бред, обычно я просто подхожу, сажусь на стол к ним и описываю ситуацию. То есть нет такого, что мы проводим совещания внутри команды.

Транскрипт интервью с генеральным менеджером Epic Esports Events

)Добрый день, Максим! Расскажите, пожалуйста, как у Вас проходит планирование проекта?

Раньше проект делился по оплате, сейчас мы делим проект на составные части, там групповой этап, команды, таланты, сцены, финалы. То есть на какие-то такие составные части, которые можно там как конструктор менять и соответственно меняется подход к планированию всех этих задач. Мы внедряем такую систему, что с той же сценой, мы рисуем прототип сначала, понимаем, как все там будет работать, дальше мы прорисовываем прототип, даем на просчет, смотрим попадаем мы в бюджет или нет.

)А как сроки проекта формируются?

Они формируются с учетом того какая там сейчас монополия на рынке, какая там борьба между турнирами, мы просто выбираем по сути какие-то окна, и встаем туда. Это не всегда удобно, так как по нашим приблизительным подсчетам планируемый нами Epicenter закачивается там в одну дату, а на следующий день уже начинается довольно крупное мероприятие в Америке, на котором мы тоже обязаны быть, но других вариантов поставить иные даты совсем не была, в этом наша специфика, так как команды одни и те же, а турниров миллион.

)А какие инструменты используются для планирования?docs и basecamp, через который мы ведем учет и контроль, выставление задач, но в основном все планирование и всю отчетность через google docs.

)В таком случае, как все изменения проекта отслеживаются?

По каждой части проекта мы выставляем определенные дедлайны, когда должно быть завершено планирование, когда должны быть заключены договора с подрядчиками, как это все будет выглядеть и сколько все будет стоить. Все это заносится в google docs и вот оттуда уже все отслеживается

)А как у вас формируется база ресурсов и кто назначает на разные задачи эти ресурсы?

Все проходит через basecamp, там есть task-manager, он достаточно простой, хотя там есть куча всяких возможностей, которых мы не используем. Соответственно в этой программе ведется учет задач и ресурсов, назначаются ответственные за задачу и исполнители.

)А как формируется бюджет проекта?

Опираясь на составные части проекта, мы соответственно считаем все, высчитываем определенную стоимость самого проекта исходя из стоимости его конкретных частей и в дальнейшем закладываем определенный риск-фактор, то есть это некий процент, на который мы допускаем отклонение и соответственно это должно быть мотивировано чем-то, то есть это не просто там из серии мы посчитали что ручка должна там стоить 50 рублей, а на самом деле записали это просто на всякий случай, то есть так не бывает. Бывает так, что там ручка стоит 50 рублей, но мы знаем, что в прошлом году мы ручку заказывали, не успели там или что-то произошло и в итоге закупили её за 65, то есть там вот это разница это наш риск-фактор на основе любо кейсов предыдущих, либо знаний тех, кто работает в команде.

)А подбор членов команды как осуществляется?

Есть структура юнита, которая защищена перед вышестоящим руководством в рамках стратегии юнита, и в этой структуре есть конкретные персонажи, которые выполняют тот или иной объем задач. Соответственно у нас есть понимание что эти люди должны делать, понимание их компетенция, понимание того как этот должность этого человека называется и сколько он стоит на рынке мы их подыскиваем и принимаем в команду. А за привлечение отвечает HR-unit который отдельно весь холдинг обслуживает.

)А коммуникации в команде как осуществляются?

Личные встречи, WatsApp,Telegram,почта.

)А как проходит процесс работы с подрядчиками?

С подрядчиками там достаточно простая, обычная работа. Мы понимаем задачу, которая нам необходима, понимаем сколько подрядчиков, сейчас мы занимаемся тем, что наполняем некую базу, из которой этих подрядчиков можно тягать плюс к этому есть какой-то рынок, на который мы тоже смотрим, и подбираем подрядчика на каждую конкретную задачу в каждый конкретный раз отдельно. То есть у нас нет такого, что мы там по конкретной задаче работаем с одним и тем же подрядчиком постоянно, так как есть очень большой риск при работе с одним и тем же подрядчиком- подрядчики имеют свойство портится как мороженное.

)То есть у вас проводится тендер?

Нет, это не тендер. То есть мы в прямом смысле тендер не устраиваем, мы не выходим на рынок с предложением посчитайте сколько стоит вот это, мы скорее используем индивидуальный подход- мы подходим к каждого подрядчику и говорим "нам нужно сделать вот это, сколько это у вас будет стоить сделать?", то есть также к другим подходим, не говоря о том, что происходит тендер. Тендеры на многих рынках, например, на рынке декораций тендер означает, тендер означает почти со 100% вероятностью сговор, так как на рынке декораций там существуют 3 компании которые могут сделать то, что нам нужно и из этих трех компаний две принадлежат одному и тому же человеку. То есть с одним человеком он всегда договорится, соответственно выходить к нему с тендером это вообще бездарная какая-то идея

)А вот касательно стейкхолдеров, у вас проводится анализ стейкхолдеров проекта?

Нет, мы такими вещами не занимаемся. У нас есть задача-мы её реализуем, мы в этом плане не настолько формализованы

Транскрипт интервью с сотрудником компании EsForce

)Добрый день! У меня к вам вопрос касательно первого Epicentr'a по доте: скажите как у вас проходил процесс от самой возникновения идеи до её реализации если вкратце?

Ну если кратко, то задача от руководства была сделать один из лучших турниров в киберспорте, соответственно мы осознав эту задачу решили как-то двигаться к её реализации. Для начала изучили опыт конкурентов - я и мой коллега осматривали эти турниры, составляли какой-то определенный опросный лист, смотрели плюсы и минусы, беседовали с командами, с менеджерами, чтобы понять, что хорошо, а что плохо было сделано, что можно было лучше сделать, какие пожелания для идеального турнира. Параллельно другая часть команды занималась поиском площадки, выбором подрядчиком посредством конкурса. После этого мы отрабатывали три направления: первая это приглашение команд, регламент проведения турнира, отборочные квалификации, какие-то вопросы виз, логистики и всего остального, второе это работа непосредственно над площадкой, договорами с подрядчиками, и третье это утверждением концепции, дизайн сцены и такие моменты, как интро команд. Это основные направления, которые есть в турнире, то есть тут киберспортивное отличие только в том, что у тебя появляются команды как участники от любого другого ивента- с командами нужно тоже работать очень сильно. Причем, наверное, я и мой коллега на турнире очень хорошо отработали этот момент, из всех приехавших команд не было ни одной недовольной.

)Скажите, а в команду проекта сколько у вас человек входило?

Пять человек.

То есть Вы,Марк,Кристиан и еще две девушки?

Не девушки только потом появились. В начале был я,Марк,Кристиан,Боря и Гоша.Гоша у нас курировал больше соц.сети, а Боря вел продакшн и статистику.

)А в планирование самого проекта у Вас были вовлечены все 5 человек?

Ну отчасти, больше наверное мы трое-я,Марк и Кристиан. Потому что даже в какой-то момент мы создали другой скайп-чат, так как некоторые вопросы которые не обязательно там знать людям, ну или потому что они не могут внести какую-то там лепту. Ну то есть мы там уже сами решали формат квалификаций, когда команда должна приезжать и для этого нам не надо было привлекать человека который занимает социальными сетями и видео. То есть так наверное все таки в троем,потом все это уходило на верх: Марк брал бумаги и убегал на согласование всех этих процессов.

)То есть у вас в команде 2 предоставляли вам информацию, а вы уже потом сами принимали решение?

Ну, они предоставляли информацию в рамках своих полномочий, то есть я скажу вот по поводу этих двоих, они обрели новый функционал, новые задачи уже непосредственно на турнире.

)А в проекте право голоса имели все пятеро человек?

Ну нет, не всегда. Те двое, о которых я говорил ранее, они могли высказывать свои пожелания и мысли, но конечное решение все равно принимали мы.

)А сроки проекта у вас как вообще определялись?Вам их сверху спускали и говорили, что к этой дате все должно быть готово?

Нет, мы изначально продумали, когда можно делать турнир, учитывая что мы начали подготовку к нему в январе 2016 года, то календарь турниров уже был практически забит и поэтому там оставалась дата в июне, но в районе февраля Valve сказали, что в июне будет major в Маниле. И в соответствии с этим нам пришлось срочно менять дату турнира на май и это и был основной дедлайн. Очень много времени уходило на согласования на верхах и из-за этого какие-то задачи тормозились, но в целом как бы единственный делайн это была дата самого мероприятия. То есть и как показало и второе мероприятие- мы можем сделать турнир и за два месяца.

)А план-график и базовый план у вас составлялся?

Ну, как-то да, у нас project management был построен через basecamp и там с дедлайнами, и каждый их там себе двигал. Может быть было бы лучше, если бы у нас там была диаграмма Ганта, но мы не нашли адекватного плагина для basecamp и поэтому мы его не использовали.

)Правильно ли я понимаю, что для вас самое главное это было уложиться в срок, а не в бюджет?

Да,Марк получал утверждение на бюджет, а дальше мы уже действовали по срокам. То есть когда нужно было решить какую-то задачу, не стоял вопрос о том, что это будет дороже, задача была именно выполнить цель в первую очередь.

)А контроль за план-графиком кем контролировались?

Марком. У нас были еженедельные звонки по скайпу, где мы проходились по всем задачам, которые висят и затем Марк обновлял статус задач

)А контрольные точки в проекте какие бы Вы обозначили?

Анонс, начало оформления виз, окончание оформления виз, далее начало продажи билетов ну и наверное дальше идет открытие турнира

)У сроки у вас, допустим группового этапа, вообще пересматривались?

Да, такое постоянно было, так как когда ты делаешь мероприятие в киберспорте, тебе приходится в расписании учитывать другие турниры, на которых сейчас играют команды. То есть мы, например, переносили дату открытых квалификаций по counter-strike на несколько часов, потому что у FACEIT был на ECS открытые квалификации, и мы просто поняли, что, например, если мы сделаем квалификации на несколько часов позднее, то те команды, что уже вылетели с ECS смогут участвовать в наших квалификациях

)А вот по поводу подрядчиков вопрос. Вы говорили, что они у вас как-то участвовали в самой реализации проекта. Они у вас были интегрированы в команду проекта?

Ну,Марк вел большинство коммуникаций с ними, и да, они там вместе работали и что-то придумывали, но это было лишь на первом турнире, ко второму турниру их спектр ответственности снизился и мы уже больше сами взяли на себя.

)А подбор членов команды проекта у Вас как происходил?

Этим всем Марк занимался, но вообще у нас вся команда первоначально перешла из dreamsmedia и оставалась первоначально неизменной.

)А план коммуникаций с командой, подрядчиком как выстраивался?mail, личные встречи, но потом они тоже все фиксировали follow-up e-mail'ами, потому что всегда любой косяк ты сможешь просмотреть по письмам и это довольно часто спасало. А внутри команды это личные встречи, скайп, basecamp и звонки, но потом мы все равно все фиксировали follow-up e-mail'ами.

) А реестр стейкхолдеров и план-управления ими составлялся?

Нет, такого я не припомню

)По поводу документации у меня еще вопрос: всем ли членам команды был открыт доступ к документации проекта?

Нет, были определенные ограничения. Даже у меня и Кристиана не было всего доступа-весь доступ был лишь у Марка

)Смотря на то, как была обустроена сцена и общий дизайн, скажите, как у вас осуществлялось управление закупками всех этих материалов?

Ну, на первом турнире у нас всем этим занимался подрядчик, он просто присылал на согласование все Марку, и нами это оплачивалось. На втором мы уже взяли специального человека в команду, который вел всех подрядчиков и поставщиков.

Приложение 3

Корпоративное положение об управлении проектами в компании «EsForce»

1.Общие положения

Настоящий документ описывает общие положения и технологию ведения проектов в компании. Документ является обязательным для ознакомления и исполнения всеми сотрудниками компании.

Документ содержит три основных раздела:

 Требования к объектам управления;

 Описание участников проектов;

 Описание процессов управления проектами.

Целями разработки и внедрения данного документа являются:

 Описание порядка проведения основных процедур управления проектами;

 Повышение прозрачности ведения проектов для руководителей и заинтересованных сторон компании;

 Накопление уникального опыта и знаний в области управления проектами для последующего распространения данных знаний среди сотрудников;

 Повышение качества осуществляемых проектов;

 Повышение эффективности выполняемых работ проекта с целью осуществления большего объема выполняемых проектов.

2. Требования к объектам управления

2.1 Определение проекта и управления проектами

Под проектом в компании понимается временное предприятие, длящееся не менее недели и несущие в себе цель создания уникального результата.

Под управлением проектами в компании понимается использование знаний, принципов и процессов управления проектами для их успешной реализации.

.2 Категоризация проектов

Категорирование проектов вводится с целью создания единой системы управления проектами за счет группировки проектов в категории по единому направлению и применение к каждой категории единых процессов управления проектами.

К 1-й категории проектов относятся проведение киберспортивных турниров с продолжительностью проектов не менее одного месяца.

Под проектом 2-й категории относятся строительство студии трансляции, проведение киберспортивных трансляций турниров с продолжительностью проектов не менее недели.

Под проектом 3-й категории относятся проведение буткемпов для киберспортивных команд с продолжительностью не менее недели.

Под проектом 4-й категории относятся нетиповые проекты компании, такие как создание нового сайта медиа-ресурса, написание приложений под iOS или Android, создание информационной системы в компании.

.3 Жизненный цикл проекта

В рамках данного Регламента в жизненном цикле проектов компании выделяются следующие фазы:

 Фаза инициирования

 Фаза планирования

 Фаза реализации

 Фаза завершения

Процессы управления проектом определяются с учетом особенностей каждой категории проектов и подробно раскрываются в разделе 4 настоящего положения.

3. Участники процессов управления проектами

3.1 Участники процессов управления проектами

Основными участниками процесса управления проектами в компании EsForce являются:

 Куратор проекта

 Руководитель проекта

 Функциональный руководитель

 Исполнители

3.2 Функции по управления проектами

.2.1 Куратор проекта, которым является Генеральный директор компании, обладает следующим функционалом:

 Утверждает ключевые события по проекту, такие как результаты проекта, бюджет проекта;

 Принимает решение по нестандартным ситуациям в проекте в случае отклонения от плана;

 Инициирует запуск проекта;

 Устанавливает цели и формулирует требования к желаемому результату проектов;

 Устанавливает требуемый уровень качества проектов;

 Принимает решение о назначении руководителей проектов;

 Подписывает приказы о запуске и реализации проектов.

.2.2. Руководитель проекта обладает следующим функционалом:

 Осуществляет достижение установленных целей и результата проекта;

 Осуществляет подбор участников проекта;

 Назначает участников проекта на задачи;

 Контролирует ход по проекту;

 Разрабатывает план управления проектом;

 Формирует реестр рисков и план управлениями ими;

 Разрабатывает бюджет и расписание проекта;

 Формирует и предоставляет отчеты от текущем ходе проекта Куратору проекта;

 Инициирует и отслеживает процесс заключения договоров с подрядчиками.

.2.3. Функциональный руководитель обладает следующим функционалом:

 Принимает решение в выделении специалистов на проект;

 Анализирует информацию, представленную от Руководителя проекта, об эффективности работы сотрудников на проектах;

 Принимает решении о назначении премии сотрудникам на основании их результатов в проектах.

.2.4. Исполнители обладают следующим функционалом:

 Осуществляют выполнение работ проекта и задач, поставленных Руководителем проекта;

 Актуализируют реестр и план управления рисками;

 Составляют отчетность по выполненным работам проекта и передают её Руководителю проекта;

 Инициируют изменения проекта в случае необходимости.

. Описание процессов управления проектами

Группами процессов управления проектами компании являются:

 Инициация

 Планирование

 Исполнение

 Мониторинг и управление

 Завершение

В зависимости от категории проектов данным Регламентом предусматривается применение различных процессов управления проектом.

|  |  |
| --- | --- |
| Группа процессов | Процессы |
| Инициирование | Назначение Руководителей проектов Подготовка и издание приказов о запуске и реализации проектов Разработка Устава проекта |
| Планирование | Определение содержания проекта Формирование бюджета проекта Формирование расписания проекта Определение требований к уровню качества проекта Планирование человеческих ресурсов Планирование коммуникаций Идентификация рисков и разработка плана управления рисками Планирование закупок |
| Исполнение | Обеспечение качества Набор и управление командой проекта Осуществление закупок |
| Мониторинг и управление | Управление расписанием проекта Управление бюджетом проекта Контроль качества проекта Мониторинг и управление рисками проекта Управление закупками |
| Завершение | Закрытие проекта Закрытие закупок |

.1 Инициация проекта

Основными процессами инициации проекта являются:

 Назначение Руководителей проектов

 Подготовка и издание приказов о запуске и реализации проектов

 Разработка Устава проекта

.1.1 Назначение Руководителя проекта

Генеральный директор формирует приказ о назначении Руководителей проектов исходя из категории к которому относится реализуемый проект

.1.2 Подготовка и издание приказов о запуске и реализации проектов

Генеральный директор подготавливает приказ о запуске и согласует его с Управляющим партнером компании

После принятия решения о запуске проекта Генеральный директор издает приказ о реализации проекта

На основании изданных приказов о запуске и реализации проекта Руководитель проекта организует планирование проекта

.1.3 Разработка устава проекта

Разработка устава проекта проводится в случае реализации проекта 4 категории Руководителем проекта.

Согласование разработанного устава проекта проводится Генеральным директором

Наименование документов по управлению проектом, формируемых на стадии инициации:

. Приказ о запуске проекта

. Приказ о реализации проекта

. Приказ о назначении Руководителя проекта

. Устав проекта (для проектов 4-й категории)

.2 Планирование проекта

Основными процессами планирования проекта являются:

 Определение содержания проекта

 Формирование бюджета проекта

 Формирование расписания проекта

 Определение требований к уровню качества проекта

 Планирование человеческих ресурсов

 Планирование коммуникаций

 Идентификация рисков и разработка плана управления рисками

 Планирование закупок

.2.1 Определение содержания проекта

Генеральный директор устанавливает требования к проекту, после чего Руководитель проекта определяет содержание работ проекта.

Для проектов 1-й и 4-й категории Руководитель проекта разрабатывает Иерархическую структуру работ, или берет шаблон ИСР из архива документов в случае если подобный проект уже реализовывался.

.2.2 Определение бюджета проекта

Руководитель проекта производит стоимостную оценку работ проекта и формирует бюджет проекта.

Генеральный директор утверждает бюджет проекта, либо отправляет на доработку Руководителю проектов

.2.3 Определение расписания проекта

Руководитель проекта определяет состав работ проекта и их взаимосвязь на основании содержания проекта, затем формирует расписание проекта.

Если реализуются проекты 1-й и 4-й категорий Руководитель проекта определяет длительность работ проекта после чего формирует детализированный календарный план проекта.

Генеральный директор утверждает расписание проекта.

.2.4 Определение качества проекта

Генеральный директор формирует и утверждает стандарт качества проекта.

Руководитель проекта планирует качество проекта, после чего утверждает его у Генерального директора.

.2.5 Планирование человеческих ресурсов

Руководитель проекта производит планирование человеческих ресурсов.

.2.6 Планирование коммуникаций

Руководитель проекта осуществляет планирование каналов коммуникации с командой и подрядчиками, если реализуется проект 1-й или 4-й категории.

.2.7 Идентификация рисков и разработка плана управления рисками

Руководитель проекта осуществляет идентификацию рисков и разрабатывает план по управлению рисками.

Генеральный директор утверждает план управления рисками.

.2.8 Планирование закупок

В случае реализации проекта 1-й или 4-й категории Руководитель проекта производит анализ подрядчиков.

Руководитель проекта совместно с Генеральным директором выбирают подрядчиков на проект.

Наименование документов по управлению проектом на стадии планирования:

. Содержание проекта

. ИСР

. Детализированный календарный план проекта

. Бюджет проекта

. План качества проекта

. Ресурсный план

. План коммуникаций проекта

. Реестр рисков

. План управления рисками

.3 Исполнение проекта

Основными процессами исполнения проектами являются:

 Обеспечение качества

 Набор и управление командой проекта

 Осуществление закупок

.3.1 Обеспечение качества.

Руководитель проекта проводит ежедневный мониторинг работ на предмет отклонения от планового качества.

В случае отклонений Руководитель проекта должен утвердить у Генерального директора изменение качества и внести эти изменения в базовый план проекта.

.3.2 Набор и управление команды.

Руководитель проекта предоставляет план управления человеческими ресурсами Функциональному руководителю.

Функциональный руководитель утверждает запрос Руководителя проекта на выделение в его команду исполнителей.

Руководитель назначает на работы проекта исполнителей и контролирует их деятельность.

.3.3 Осуществление закупок.

Руководитель проекта проводит сделки с подрядчиками и формирует договор.

Генеральный директор утверждает договор с подрядчиком.

Наименование документов по управлению проектом на стадии планирования:

 Запросы на изменения

 Договора с подрядчиками

.4 Мониторинг и управление

Основными процессами мониторинга и управления проектами являются:

 Управление расписанием проекта

 Управление бюджетом проекта

 Контроль качества проекта

 Мониторинг и управление рисками проекта

 Управление закупками

.4.1 Управление расписанием проекта

Руководитель проекта осуществляет мониторинг сроков проекта на предмет отклонений по срокам от базового календарного плана, в случае отклонений Руководитель проекта производит оптимизацию текущего календарного плана проекта с целью минимизации данных отклонений.

В случае если корректировки требуют изменения стоимости, качества или состава работ Руководитель проекта утверждает данные изменения у Генерального директора.

.4.2 Управление бюджетом проекта

Руководитель проекта осуществляет мониторинг стоимости работ проекта, в случае обнаружения отклонений Руководитель должен внести изменения в бюджет проекта и утвердить его у Генерального директора.

.4.3 Контроль качества проекта

Руководитель проекта осуществляет проверку соответствия выполненных работ заданному стандарту качества.

В случае, если обнаружены отклонения, данные отклонения необходимо утвердить у Генерального директора. Если Генеральным директором было обнаружено, что данное отклонение было критическим Руководитель проекта обязан произвести повторное выполнение работы проекта в установленном стандарте качества.

.4.4 Мониторинг и управление рисками проекта

Руководитель проекта осуществляет выполнение операций, предусмотренный планом управления рисками, анализ и оценку их результатов и последствий для проекта.

Руководитель проекта осуществляет мониторинг статуса уже идентифицированных рисков.

Исполнители, осуществляющие работы по проекту, при необходимости, предоставляют Руководителю проекта информацию о возникших проблемах в ходе реализации проектов.

Руководитель проекта осуществляет актуализацию реестра рисков.

.4.5 Управление закупками

В случае реализации проектов 1-й и 4-й категории, Руководитель проекта осуществляет мониторинг закупочной деятельности и подрядчиками на предмет соответствия установленному качеству проекта, стоимости и сроков проекта.

.5 Завершение проекта

Основными процессами завершения проекта являются:

 Закрытие проекта

 Закрытие сделок

.5.1 Закрытие проекта

Руководитель проекта предоставляет результат и итоговую отчетность проекта Генеральному директору.

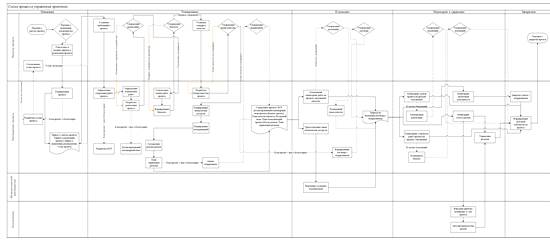
Генеральный директор выпускает приказ о завершении проекта.

.5.2 Закрытие сделок

Руководитель проекта производит расчет с подрядчиками и субподрядчиками.

Приложение №4

Схема процесса управления проектом в компании «EsForce»



[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |