

НЕВЫДУМАННЫЕ ИСТОРИИ ИЗ ЖИЗНИ
ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ

или

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

Березкина О.Г., PME, PRIME, СРП-3

Декабрь 2024г.

Объем инвестиционного
портфеля: **N** млрд. руб.

Кол-во проектов: **дцать**

Название проекта	Статус	Комментарий
Проект 1		Сдвиг срока проекта на 1 год, нет РП
Проект 2		Сдвиг срока проекта на 2 года
Проект 3		Сдвиг срока проекта на 0,5 года, нет РП
.....		Нет детального плана-графика проекта, нет РП
Проект N*		Нет РП, нет аналитика, проект заморожен

?



1
Нехватка людей
в команде / отсутствие
мотивации / проф.
выгорание

2
Недостаточный уровень
компетенций у РП

3
Отсутствие
методологии

4
Отсутствие полномочий
РП, жесткая
субординация, слабая
матричная структура

5
У компании и/или
ИТ нет стратегии
развития



КОГДА НЕТ ПРАВИЛ ИГРЫ, НЕТ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, Т.Е. ОТСУТСТВУЮТ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ АТРИБУТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)



Отсутствует проектная **документация**, либо не актуальная

- Нет паспорта проекта или не актуален (по паспорту бюджет проекта - X млн. руб., в Договоре с подрядчиком – Y млн.)



Корпоративная **культура** (менталитет) мешает

- Замалчивание проблем приветствуется
- Поиск виноватых (РП – крайний)
- Важен не результат, а создание видимости работы



Нет понимания зачем делается проект = отсутствует **осознанность**

- Цели проекта не отSMARTованы
- КПЭ проекта могут отсутствовать и т. о. не понятны критерии успешности проекта
- Как реализация проекта повлияет на инвестиционную привлекательность компании, какое value для компании принесет?



Существенные изменения по проекту проводятся минуя коллегиальные органы (их может вообще не быть 😞)

- Процедура утверждения запросов на изменения (ЗНИ) либо слишком сложная и длительная (в некоторых Банках занимает до полугода), либо не прозрачная



Нет детального **план-графика** проекта от начала до окончания

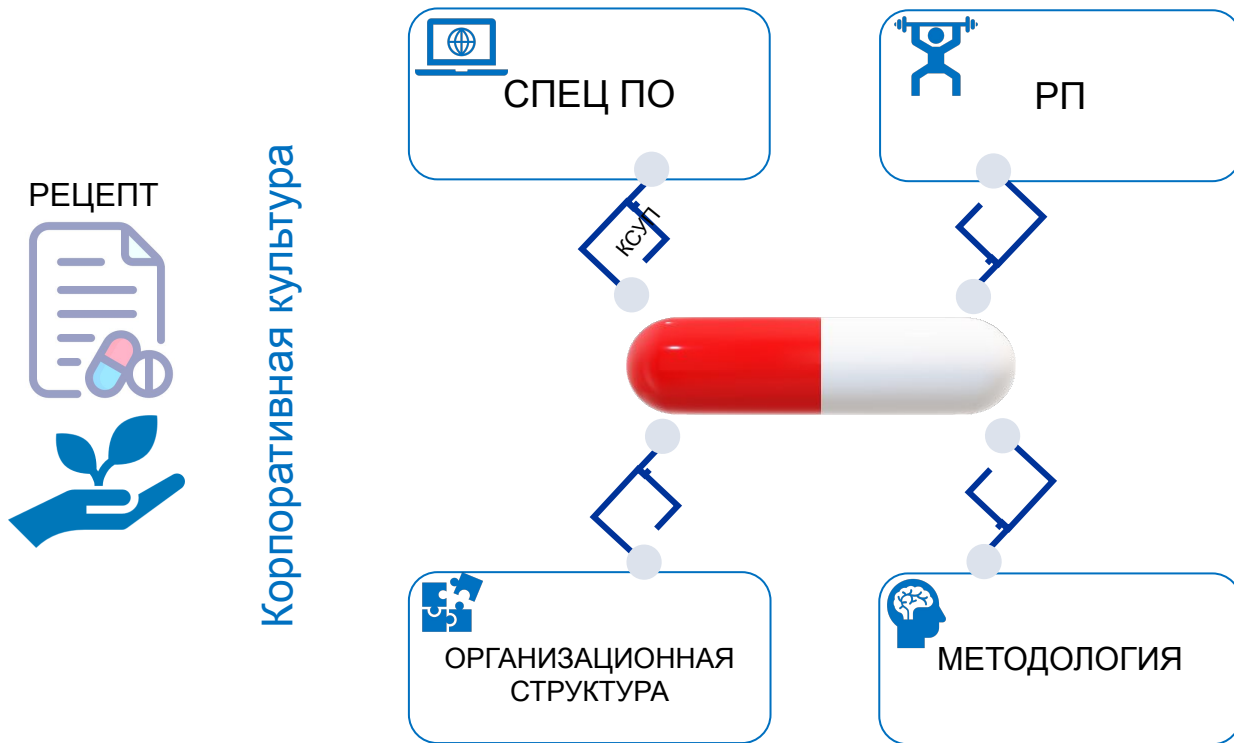
- есть только верхнеуровневая дорожная карта на текущий этап проекта в Экселе, на бумаге, в голове
- нет понимания, как перенос сроков по текущему этапу сказывается на последующие Этапы



Отсутствуют обязательные **церемонии** проектной деятельности

- Не проводятся регулярные статус-встречи с проектной командой, не направляются регулярные статус-отчеты

- Нет руководителей проектов
- Нет заказчиков проектов





СЛАБЫЕ СТОРОНЫ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ ОРГ. СТРУКТУРЫ

- Отсутствие распределения полномочий (ответственность «размазана», кто виноват? в случае неудач), зоны ответственности не закреплены. Кто в конечном итоге (какой Проектный офис) отвечает за успех конкретного проекта?
- Дублирование функций: у каждого офиса может быть своя ИСУП, свой КСУП
- Конфликт интересов: РП от ИТ прежде всего представляют **интересы ИТ**, РП от бизнеса – интересы бизнес-направления
- Зачастую руководители Проектных офисов есть в достатке, а РП не хватает (проекты делать некому)

ВАРИАНТ 1

Полная централизация

- Руководители проектов
- Администраторы проектов?

Центральный
Проектный офис

- Методология
- Контроль
- Исполнение

Рабочая группа проекта (РГ)

подрядчики

Бизнес-
единицы

ИТ

- Разработчики
- Системные аналитики
- Тестировщики

- Бизнес-аналитики
- Функциональные заказчики

- Разработчики
- Системные аналитики
- Тестировщики

- ЕДИНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИИ
- 1 РУКОВОДИТЕЛЬ ПРО.ОФ ВМЕСТО > 3



ВАРИАНТ 2

Частичная централизация

- Руководители проектов
- Разработчики
- Системные аналитики
- Тестировщики
- Администраторы проектов?

Центральный
Проектный офис

- Методология
- Контроль

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС
ИТ

- Исполнение

Рабочая группа проекта (РГ)

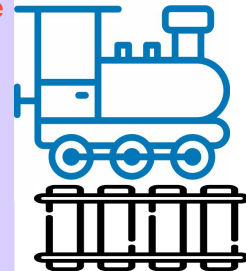
подрядчики

Бизнес-
единицы

- Бизнес-аналитики

- Функциональные заказчики

- ЧЕТКОЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ
- 2 РУКОВОДИТЕЛЯ ПРО.ОФ ВМЕСТО > 3
- БОЛЕЕ **БЕСПРИСТРАСТНОЕ** УПРАВЛЕНИЕ*



Заниматься стратегическим планированием и определением стратегии автоматизации (целевой ит-архитектуры) для ИТ-проектов

Определить место и кол-во Проектных офисов в Орг. структуре компании

Нанимать или создавать высококвалифицированные кадры (профессионалов)

Заниматься автоматизацией проектной деятельности

Зеркалить проектные крі на индивидуальные

Описать «правила игры» проектного управления

УПРАВЛЕНИЕ
РАСПИСАНИЕМ



Рисуйте планы на



УПРАВЛЕНИЕ
РЕСУРСАМИ



Открывайте проект до появления на нем РП



УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ



Бойтесь менять



на переправе

УПРАВЛЕНИЕ
СТОИМОСТЬЮ



Дешево – значит сердито



УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ



Изменения – это только к лучшему



УПРАВЛЕНИЕ
ПОСТАВКАМИ И
КОНТРАКТАМИ



Не уделяйте внимание Договорной работе (ЮЗД), для этого есть юристы



УПРАВЛЕНИЕ
КОММУНИКАЦИЯМИ



НЕ пишите протоколы встреч, не проводите неформальных встреч с командой, coffee break



УПРАВЛЕНИЕ
РИСКАМИ



Не верьте в теорию рисков, что ими можно управлять



УПРАВЛЕНИЕ
КАЧЕСТВОМ



Только классика



УПРАВЛЕНИЕ
СОДЕРЖАНИЕМ



Соглашайтесь на все предложения Заказчика, не задавайте лишних вопросов

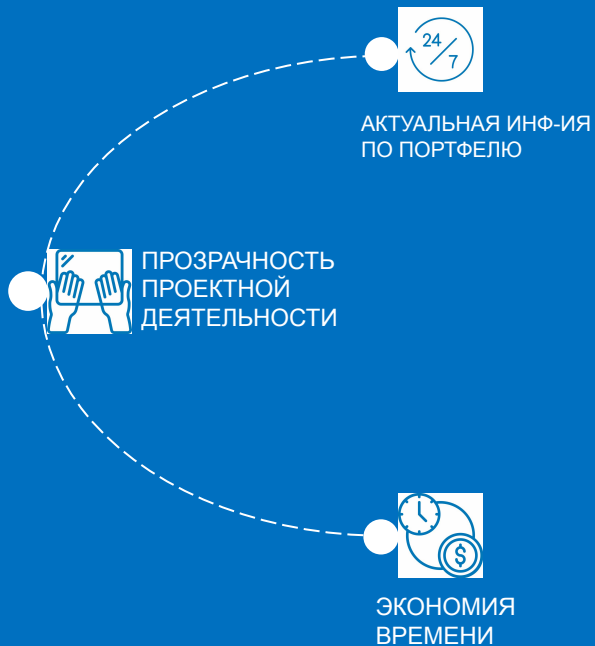
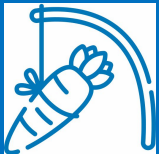
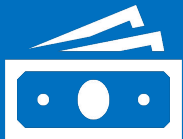
– Заказчик всегда прав



ПРИЛОЖЕНИЯ



Эффекты



ВСЕ НОВОЕ – это ХОРОШО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

ESG